



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



Research

# ონის მუნიციპალიტეტის გუჩიზის სექტორის კლასიკის ღიაგნოსტიკური კვლევა



პი ემ სი კვლევითი ცენტრი



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



Research

**ონის მუნიციპალიტეტის**



**გუჩინის საქმორის**

**კლასების**

**ღიაგნოსტიკური კვლევა**



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



Research

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა განხორციელდა ევროკავშირის ინიციატივის – „მერები ეკონომიკური ზრდისათვის“ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებენ ონის მუნიციპალიტეტის მერია და პი-ემ-სი კვლევითი ცენტრი.

აღნიშნული დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე პასუხისმგებელია „პი-ემ-სი კვლევითი ცენტრი“ და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

1. შესავალი .....	4
2. მეთოდოლოგია .....	5
3. კლასტერის განსაზღვრა .....	6
3.1. ტურიზმის სექტორის მიმოხილვა საქართველოში და რეგიონში .....	6
3.2. კლასტერის ისტორია.....	8
3.3. კლასტერის გეოგრაფიული მდებარეობა.....	9
4. სექტორის ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორები .....	11
5. მომსახურების პროცესი .....	14
6. სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვის აღწერა .....	17
7. ბიზნეს ოპერაციების და კლასტერის ანალიზი .....	19
7.1. მართვა და სამუშაო ძალა.....	19
7.2. ტექნოლოგია.....	21
7.3. ინოვაცია.....	22
7.4. გაყიდვები და მარკეტინგი .....	23
7.5. ბიზნეს რესურსები.....	24
7.6. SWOT ანალიზი .....	27
8. კლასტერში თანამშრომლობა .....	32
8.1. დამხმარე ინსტიტუტებს და ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა .....	32
8.2. ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა.....	35
8.3. კოოპერაციის მატრიცა და კლასტერის რუკა .....	36
10. კლასტერის ხედვა .....	41
11. კლასტერის მიზნები .....	41

# 1 შესავალი

---

ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის „ონის მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური განვითარება ბიზნეს კლასტერების შექმნის და ინვესტიციების მოზიდვის გზით“ მიზანს წარმოადგენს ონის მუნიციპალიტეტში მოქმედი მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, ინვესტიციების ზრდა და ონის მუნიციპალიტეტში სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება.

აღნიშნული პროექტი ითვალისწინებს ქვემოთ ჩამოთვლილი შედეგების მიღწევას:

- მოსალოდნელი შედეგი 1: ონის მუნიციპალიტეტში 2 ბიზნეს კლასტერის შექმნა (თითოეულში მინიმუმ 15 წევრი მიკრო, მცირე ან საშუალო კომპანია)
- მოსალოდნელი შედეგი 2: კლასტერების და მათი წევრი მცირე და საშუალო კომპანიების უნარების გაუმჯობესება და საპილოტე პროექტების განხორციელება ქვე-გრანტის კომპონენტის საშუალებით
- მოსალოდნელი შედეგი 3: ონის მუნიციპალიტეტის საინვესტიციო მიმზიდველობის გაუმჯობესება

პროექტის საწყის ეტაპზე პიემსი კვლევითმა ცენტრმა კვლევის საფუძველზე შეარჩია ოთხი ეკონომიკური სექტორი (პირველადი და გადამამუშავებელი კვების პროდუქტები, ტურიზმი, მსუბუქი მრეწველობა, მშენებლობა) და თითოეულ შერჩეულ სექტორში განახორციელა კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა.

მიმდინარე ანგარიშში მოცემულია ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა.

კვლევის სტრუქტურა შემდეგნაირია: ანგარიშის საწყის ეტაპზე განსაზღვრულია კლასტერი სერვისის და ადგილმდებარეობის მიხედვით, მიმოხილულია კლასტერის ისტორია და გაანალიზებულია კლასტერის ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორები.

კვლევის შემდეგ ნაწილში განხილულია მომსახურების პროცესი, აღწერილია სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვი და გაანალიზებულია კლასტერში თანამშრომლობა ძირითად კომპანიებსა და დამხმარე ინსტიტუტებს შორის, ასევე, მოცემულია ბიზნეს ოპერაციების და კლასტერის ანალიზი.

ანგარიშის საბოლოო ნაწილში გაანალიზებულია კლასტერის ბარიერები და შესაძლებლობები, ბოლოს კი, კლასტერის განვითარების ხედვა და მიზნები.

## 2 მეთოდოლოგია

შემუშავებული მეთოდოლოგია ეყრდნობა კვლევის შემდეგი მეთოდების გამოყენებას: სამაგიდე კვლევა, სიღრმისეული ინტერვიუების და ფოკუს ჯგუფის დისკუსიების ჩატარება.

კვლევის საწყის ეტაპზე, განხორციელდა სამაგიდე კვლევა, რომლის ფარგლებშიც დამუშავდა ტურიზმის სექტორის შესახებ არსებული სტატისტიკური მონაცემები. კვლევის მომდევნო ეტაპზე, ჩატარდა ინტერვიუები კლასტერის პოტენციურ წევრ ბიზნესებთან და დამხმარე ინსტიტუტებთან. საერთო ჯამში ჩატარდა 33 ინტერვიუ და 1 ფოკუს ჯგუფი.

ცხრილი 1: ჩატარებული ინტერვიუების განაწილება ჩართული მხარეების მიხედვით

ძირითადი კომპანიები და დამხმარე ინსტიტუტები	ჩატარებული ინტერვიუების რაოდენობა
სასტუმროები და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებები	17
საკვები ობიექტები	3
საგანმანათლებლო დაწესებულება	2
სამთავრობო სექტორი	4
ტურიზმის სექტორის მხარდამჭერი ორგანიზაციები	7
<b>სულ</b>	<b>33</b>

# 3 კლასტერის განსაზღვრა

## 3.1. ტურიზმის საქართველოს მიმოხილვა საქართველოში და რეგიონში

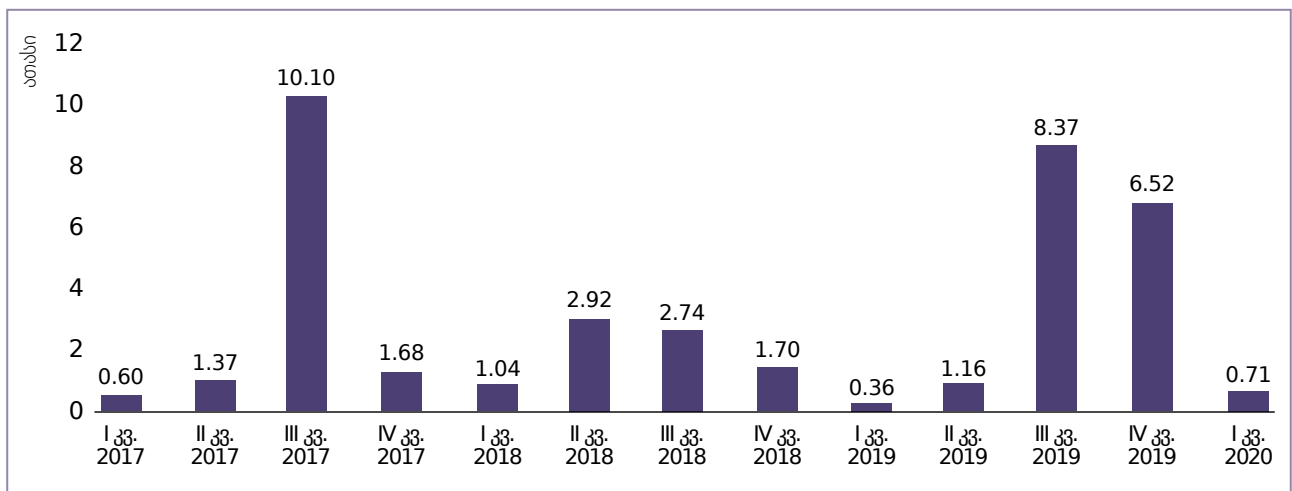
ტურიზმი საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისთვის, ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სექტორს წარმოადგენს. საქართველოს გამოარჩევს სტუმართ-მასპინძლობის მრავალსაუკუნოვანი კულტურა, მდიდარი სამხარეულო, ბუნების მრავალფეროვნება და კულტურულ-ისტორიული ძეგლების სიმრავლე. საბჭოთა კავშირის პერიოდში, საქართველოში კარგად იყო განვითარებული ტურიზმის რამდენიმე მიმართულება, მათ შორის ბალნეოლოგიური ტურიზმი. ტურიზმი განსაკუთრებით აქტიურად ვითარდებოდა 2010-იან წლებში და 2020 წლის COVID-19 პანდემიამდე მძლავრ ზრდას ინარჩუნებდა, ძირითადად საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობის ზრდის<sup>1</sup> საფუძველზე.

აღსანიშნავია, რომ ტურიზმის სექტორს პირდაპირი თუ ირიბი გზებით კავშირი აქვს ყველა დანარჩენ ეკონომიკურ დარგთან. ტურიზმი ერთ-ერთი იმ სექტორთაგანია, რომლის განვითარებასაც, ეკონომიკურ სიკეთეებთან ერთად, მყისიერად გაუმჯობესებული სოციალური მდგომარეობაც მოაქვს, რადგან ტურიზმის განვითარება იწვევს ცალკეულად ისეთი სექტორების სტიმულაციას, როგორიცაა სოფლის მეურნეობა, კვების მრეწველობა, მშენებლობა, ვაჭრობა თუ სხვა.

### საერთაშორისო და შიდა ვიზიტები

საერთაშორისო ვიზიტორებს შორის, რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთის რეგიონი, სხვა რეგიონებთან შედარებით, ნაკლები პოპულარობით სარგებლობს. 2017-2019 წლების განმავლობაში რეგიონის წილი საქართველოში განხორციელებულ საერთაშორისო ვიზიტების საშუალოდ 0.2%-ს შეადგენდა. აღსანიშნავია, რომ რეგიონში საერთაშორისო ვიზიტების დინამიკა სეზონურობით გამოირჩეოდა.

გრაფიკი 1: საერთაშორისო ვიზიტები რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთის<sup>2</sup> რეგიონში (2017- I კვ. 2020 I კვ.)<sup>3</sup>

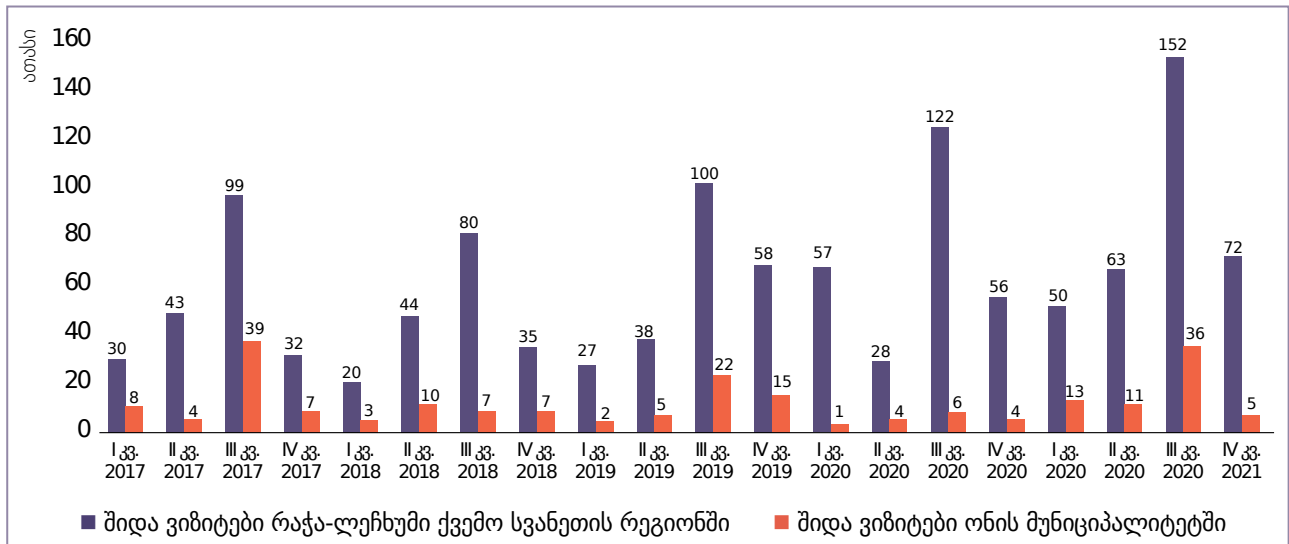


წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

<sup>1</sup> 2016-2019 წლებში 10%-იანი საშუალო წლიური ზრდა  
<sup>2</sup> საერთაშორისო ვიზიტორთა კვლევა არ მოიცავს საერთაშორისო ვიზიტთა განაწილებას მუნიციპალიტეტების მიხედვით.  
<sup>3</sup> კორონავირუსის გავრცელების რისკების თავიდან ასაცილებლად, საერთაშორისო ვიზიტორთა გამოკითხვა და მონაცემების შეგროვება დროებით შეჩერდა 2020 წლის პირველი კვარტლიდან 2022 წლის პირველ კვარტლამდე

საერთაშორისო ვიზიტების მსგავსად, რაჭა-ლეჩხუმისა და ქვემო სვანეთის რეგიონში შიდა ვიზიტების დინამიკაც მნიშვნელოვანი სეზონურობით გამოირჩევა, კერძოდ მესამე კვარტალში ვიზიტთა რაოდენობა განსაკუთრებით მაღალია. მიუხედავად იმისა, რომ შიდა ვიზიტების რაოდენობა მნიშვნელოვნად აღემატება საერთაშორისო ვიზიტების რაოდენობას, რეგიონის წილი მთლიან შიდა ვიზიტებში საშუალოდ 2017-2021 წლებში მხოლოდ 1.74%-ს შეადგენდა.

გრაფიკი 2: შიდა ვიზიტები რაჭა-ლეჩხუმისა და ქვემო სვანეთის რეგიონში, მათ შორის ონის მუნიციპალიტეტში (2017-2021)



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

რაც შეეხება ონის მუნიციპალიტეტში განხორციელებულ ვიზიტებს, 2017-2021 წლებში მუნიციპალიტეტის წილი საქართველოს მთლიან შიდა ვიზიტებში საშუალოდ 0.3%-ს შეადგენდა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ 2020 წელს COVID-19 პანდემიის საპასუხოდ დაწესებული შეზღუდვების გამო, მნიშვნელოვნად შემცირდა ონის მუნიციპალიტეტში განხორციელებული შიდა ვიზიტების რაოდენობა, მათ შორის ტურისტულ სეზონზეც (III კვარტალი). მიუხედავად ამისა, 2021 წლის განმავლობაში განხორციელებული ვიზიტები არა მხოლოდ აღდგა, არამედ გადააჭარბა 2019 წლის შესაბამის მაჩვენებლებს.

## რეგიონის ბიზნეს სტატისტიკა

2017-2020 წლებში რაჭა-ლეჩხუმსა და ქვემო სვანეთში განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების საქმიანობების სექტორის ბრუნვა ქვეყანაში მთლიანი სექტორის ბრუნვის მხოლოდ 0.15-დან 0.4-მდე შეადგენდა, რაც რეგიონებს შორის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელია. 2018 წელს, წინა წელთან შედარებით, ბრუნვა 60%-ით გაიზარდა, თუმცა მომდევნო წლების განმავლობაში მნიშვნელოვნად შემცირდა. ანალოგიურად, სექტორის დამატებული ღირებულების მოცულობაც 2017-2020 წლებში საქართველოსთვის მთლიანი დამატებული ღირებულების უმცირეს ნაწილს შეადგენდა (მერყეობდა 0.15%-0.57%-იან შუალედში) და მცირდებოდა 2018 წლის შემდეგ.

რაც შეეხება დასაქმებას, 2017-2020 წლებში, რეგიონში განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების საქმიანობების სექტორში დასაქმებულთა წილი საქართველოში სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობაში 0.2-0.5%-იან შუალედში მერყეობდა. აღსანიშნავია, რომ 2019 წელს დასაქმების მაჩვენებლის 24.2%-იანი ზრდის შედეგ, 2020 წელს დასაქმებულთა რაოდენობა 65.6%-ით შემცირდა. რაჭა-ლეჩხუმსა და ქვემო სვანეთში განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფისა და საკვების მიწოდების საქმიანობების სექტორში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებაც საკმაოდ დაბალია და საშუალოდ 373 ლარს შეადგენს, რაც ქვეყანაში ამ სექტორის საშუალო ხელფასის 33.1%-ს შეადგენს.



### 3.2. კლასტერის ისტორია

ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის განვითარების მნიშვნელოვანი პოტენციალია. არსებობს როგორც ტრადიციული ტურისტული მიზიდულობის ცენტრების (ქალაქი ონი, უწერა, შოვი, ღები) შემდგომი განვითარების პერსპექტივა, ასევე, თითოეულ სოფელში სოფლის ტურიზმის განვითარების და ეკონომიკური დივერსიფიკაციის პოტენციალი სათავგადასავლო, სამთო, ეთნო-კულტურული, საცხენოსნო, ექსტრემალური, ბალნეოლოგიური და გასტრონომიული ტურიზმის მიმართულებებით. აღნიშნული პოტენციალი მეტწილად უკავშირდება ონის მუნიციპალიტეტის გამორჩეულ და უნიკალურ ბუნებას და ბუნებრივ რესურსებს.

ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის კლასტერს მდიდარი და განსხვავებული ისტორია გააჩნია. მის თითოეულ ტურისტულ მიმართულებას აქვს პოტენციალი მოერგოს ვიზიტორების სპეციფიკურ ტიპს.

ქალაქი ონი, როგორც მუნიციპალიტეტის ცენტრი, მიმზიდველია ნებისმიერი ვიზიტორისთვის, თუმცა, გამორჩეულია ონით დაინტერესება ებრაელ ვიზიტორებს შორის. ონიში საკმაოდ დიდი ებრაული უბანი არსებობდა, სადაც დღესაც მდებარეობს საქართველოში სიდიდით მესამე სინაგოგა. ონიში მცხოვრები ებრაელების ისრაელში დაბრუნების შემდეგ, ონი ჩამოყალიბდა მათთვის საინტერესო ტურისტულ მიმართულებად.

განსაკუთრებით გამორჩეულია მუნიციპალიტეტის პოტენციალი **ბალნეოლოგიური და სამკურნალო ტურიზმის** მიმართულებით. საბჭოთა კავშირის პერიოდში, შოვის და უწერას კურორტებზე არსებობდა არაერთი სანატორიუმი თუ კოტეჯი, რომლებიც საკმაო პოპულარობით სარგებლობდა როგორც საქართველოს მასშტაბით, ასევე, ამჟამინდელ პოსტ-საბჭოთა ქვეყნებში. განსაკუთრებით გამოსარჩევია მრავალფეროვანი მინერალური წყლების არსებობა (განსაკუთრებით კურორტ უწერაში), რომელთა სამედიცინო სარგებელი საბჭოთა პერიოდის კვლევებით დასტურდებოდა და რომლებიც სხვადასხვა დაავადებების სამკურნალოდ გამოიყენებოდა.

გამოსაკვეთია მუნიციპალიტეტის პოტენციალი **სათავგადასავლო** ტურიზმის მიმართულებითაც. რეგიონის რელიეფი საშუალებას იძლევა მთაში დაიგეგმოს მრავალფეროვანი ტურები წინასწარ განერილი მარშრუტების მიხედვით. ამ მხრივ გამორჩეულია უძირო ტბის მარშრუტი სოფელი გლოლადან, ასევე შოდა-კედელას მარშრუტი სოფელი ღებიდან. თუმცა, ამის გარდა, რეგიონში საკმაოდ მრავლადაა ჯერაც აუთვისებელი სამთო მარშრუტები. მაღალია ალბათობა, რომ სოფელი ღების და ზემო სვანეთის დამაკავშირებელი გზის მოწესრიგების შემთხვევაში სათავგადასავლო ვიზიტორების რაოდენობა მნიშვნელოვნად გაიზრდება. სათავგადასავლო ტურიზმის პოტენციალით ასევე გამოირჩევა ღებთან ახლოს მდებარე სოფელი გონა, რომელიც დამატებით თერმული წყლებითაც გამოირჩევა.

სათავგადასავლო ტურიზმთან მჭიდრო კავშირშია ექსტრემალური ტურიზმი, რომელიც აერთიანებს საცხენოსნო, საჯომაოდო, კემპინგ ტურებს, რომელთა განვითარების პოტენციალიც ონის მუნიციპალიტეტში არსებობს. დამატებით, საბაგრო ინფრასტრუქტურის შექმნის შემთხვევაში, არსებობს სამთო-სათხილამურო ტურიზმის განვითარების პოტენციალიც.

ონის მუნიციპალიტეტი გამოირჩევა ეთნო-კულტურული ტურიზმის განვითარების პოტენციალითაც. კერძოდ, ტრადიციული რაჭული ოდები, ასევე, ბრინჯაოს ხანის დროინდელი არქეოლოგიური ექსპონატები მნიშვნელოვანი მიზიდულობის ფაქტორი შეიძლება გახდეს ვიზიტორებისთვის. ამ მიმართულებასთან მჭიდრო კავშირშია გასტრონომიული ტურიზმიც, რომელსაც ტრადიციული რაჭული კერძების და მათი მომზადების მასტერკლასების სერვისში ჩაინტეგრირებით, აქვს პოტენციალი, ტურიზმის სექტორის სანარმოებისთვის მიმზიდველი ნაწილი გახდეს. გასტრონომიის მიმართულებით, მნიშვნელოვანია ადგილობრივი რაჭული საკვების, როგორც ჯანსაღი პროდუქციის დადებითი რეპუტაცია.

კულტურული ტურიზმის მიმართულებით, მნიშვნელოვანი პოტენციალი აქვს მუსიკალურ ტურიზმსაც, რასაც შოვი რეგულარული ფესტივალის, „როკვას“ ჩატარება და მასზე დიდი მოთხოვნა განაპირობებს.

თუმცა, ზემოთ ჩამოთვლილი მიმართულებები ამ ეტაპზე არ არის ათვისებული, და ზემო რაჭა ჩამოყალიბდა მოკლე ტურისტული სეზონის მქონე რეგიონად, რომელიც ბათუმის განმავლობაში დაახლოებით 1.5 – 2 თვე გრძელდება. ზემოთ ჩამოთვლილი მიმართულებებით ინვესტიციების მოზიდვა და განვითარება რაჭას დაეხმარება გარდაიქმნას ოთხი სეზონის კურორტად.

ყველა ტურისტული მიმართულების განვითარების მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორია თბილისი-საჩხერე-ონის 2021 წელს გახსნილი ახალი სამანქანო გზა, რომელმაც თბილისიდან ონამდე მანძილი 70 კილომეტრით შეამცირა, ხოლო მგზავრობის დრო - 1.5 საათით. შედეგად, ონის რაიონი ტურისტებისათვის უფრო ხელმისაწვდომი გახდა, როგორც საშუალოვადიანი, ასევე, მოკლევადიანი (2-3 დღიანი) ტურებისათვის.

სოფელი მრავალძალი, სადაც ამჟამად მისასვლელი გზა ამბროლაურის მუნიციპალიტეტიდან არის მოწესრიგებული, და რომლიდანაც კავკასიონის შთამბეჭდავი ხედები იშლება, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზიდულობის ცენტრია ვიზიტორებისთვის. მრავალძალში მოწყობილია სარიტუალო სივრცეც.

უკანასკნელ პერიოდში, მნიშვნელოვანი ინიციატივები განხორციელდა/იგეგმება ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის სფეროს განვითარების კუთხით. ქალაქ ონში აღსანიშნავია წარმოებული ინფრასტრუქტურული სამუშაოები, რომელიც აწესრიგებს ქალაქის იერ-სახეს.

კურორტ შოვის განვითარების პერსპექტივა ძირითადად უკავშირდება კომპანია „სიმეტრიის“ პროექტს “Shovi Mountain Resort”<sup>4</sup>, რომელიც 2018 წელს დაიწყო. პროექტით გათვალისწინებულია საერთაშორისო მასშტაბის 4 სეზონიანი სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი კურორტის შექმნა, რომელიც მოიცავს 5 ვარსკვლავიან სასტუმროს, კოტეჯებს, რესტორნებს, ბარებს, საკონფერენციო, სპორტულ, გასართობ და რეკრეაციულ სივრცეებს. საინვესტიციო გეგმის მიხედვით, კომპლექსი ერთდროულად 1400 დამსვენებლის მიღებას შეძლებს. ჯამური ინვესტიციის საერთო ოდენობა დაახლოებით 50 მილიონ აშშ დოლარს შეადგენს. აღსანიშნავია, რომ კურორტ შოვის განვითარება დაეფუძნება გენერალურ გეგმას, რომელიც ავსტრიელმა ექსპერტებმა შეიმუშავეს.

დადებითი ტენდენციები შეინიშნება კურორტ უწერის განვითარების მიმართულებითაც. აღნიშნული უპირველესად უკავშირდება 2021 წელს სასტუმრო „მანილოს“ გახსნას, ასევე, ბრენდული სასტუმრო „რედისონის“ მშენებლობასთან დაკავშირებულ სამუშაოებს, რომლის დასრულებაც 2023 წელს იგეგმება. „რედისონის“ მშენებლობა ხორციელდება უწერაში არსებული ძველი სანატორიუმის ბაზაზე, და მას ასევე ემატება რამდენიმე სართული. ჯამში კომპლექსი 7 სართულიანი იქნება, და 83 ნომერს გააერთიანებს.

მოსალოდნელია, რომ აღნიშნული პროექტების განხორციელება ონის მუნიციპალიტეტში მნიშვნელოვნად გაზრდის მის ტურისტულ მიმზიდველობას, ინვესტიციების მოზიდვის პერსპექტივებს და ხელს შეუწყობს მუნიციპალიტეტის პოზიციონირებას საქართველოს ტურისტულ რუკაზე.

### 3.3. კლასტერის გეოგრაფიული მდებარეობა

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის კლასტერი შედგება 99 საწარმოსგან. საწარმოთა ძირითადი ნაწილი ინდ. მენარმედაა რეგისტრირებული და მათი უმრავლესობა მცირე ზომისაა.

ონის ტურიზმის სექტორის ბიზნესების მნიშვნელოვანი ნაწილი (36%) ქალაქ ონში მდებარეობს. სხვა სოფლებთან შედარებით, საწარმოთა მაღალი რაოდენობაა სოფელ უწერასა (20%) და გლოლაში (13%). დანარჩენი ბიზნესები გადანაწილებულია ონის მუნიციპალიტეტის სხვა 11 სოფელში (დეტალური ინფორმაციისთვის, გთხოვთ, იხილოთ ქვემოთ მოცემული ცხრილი).

<sup>4</sup> [https://simetria.ge/ge/hotels/shovi\\_resort](https://simetria.ge/ge/hotels/shovi_resort)

ცხრილი 2: ბიზნესების რაოდენობა ადგილმდებარეობის მიხედვით

მდებარეობა	საწარმოების რაოდენობა
ქ. ონი	36
უწერა	20
გლოლა	13
მრავალძალი	9
ლარი	7
შოვი	4
სორი	2
ღები	2
კომანდელი	1
ლაჩთა	1
ხირხონისი	1
ჭიორა	1
წმენდაური	1
ზუდალი	1
<b>სულ</b>	<b>99</b>

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ბიზნეს რეგისტრი და ონის მუნიციპალიტეტის მერიის საწარმოების სია

ტურიზმის სექტორში არსებული საწარმოების ძირითადი საქმიანობებია განთავსების საშუალებებითა და საკვებით უზრუნველყოფა. სექტორში არსებულ სასტუმრო და სასტუმროს ტიპის ობიექტებს შორის უმრავლესობა საოჯახო ტიპისაა. ამას გარდა, სხვა ტურისტული სერვისებს შორისაა სალაშქრო და საცხენოსნო ტურების მოწყობა, ასევე, მოგზაურობის დაგეგმვის სერვისები.

ცხრილი 3: ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის კომპანიების განაწილება საქმიანობების მიხედვით

საქმიანობა	კომპანიათა რაოდენობა
სასტუმროები და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებები	86
კვების ობიექტები	9
სხვა ტურისტული სერვისების მიმწოდებლები	3

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ბიზნეს რეგისტრი და ონის მუნიციპალიტეტის მერიის საწარმოების სია



დასაქმებულთა შესახებ მონაცემები წარმოდგენილია ქვემოთ ცხრილში:

ცხრილი 5: კომპანიათა დასაქმება

საწარმოს ზომა	გამოკითხულ საწარმოთა რაოდენობა	დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა	სულ
მცირე	19	6.2	357 <sup>6</sup>

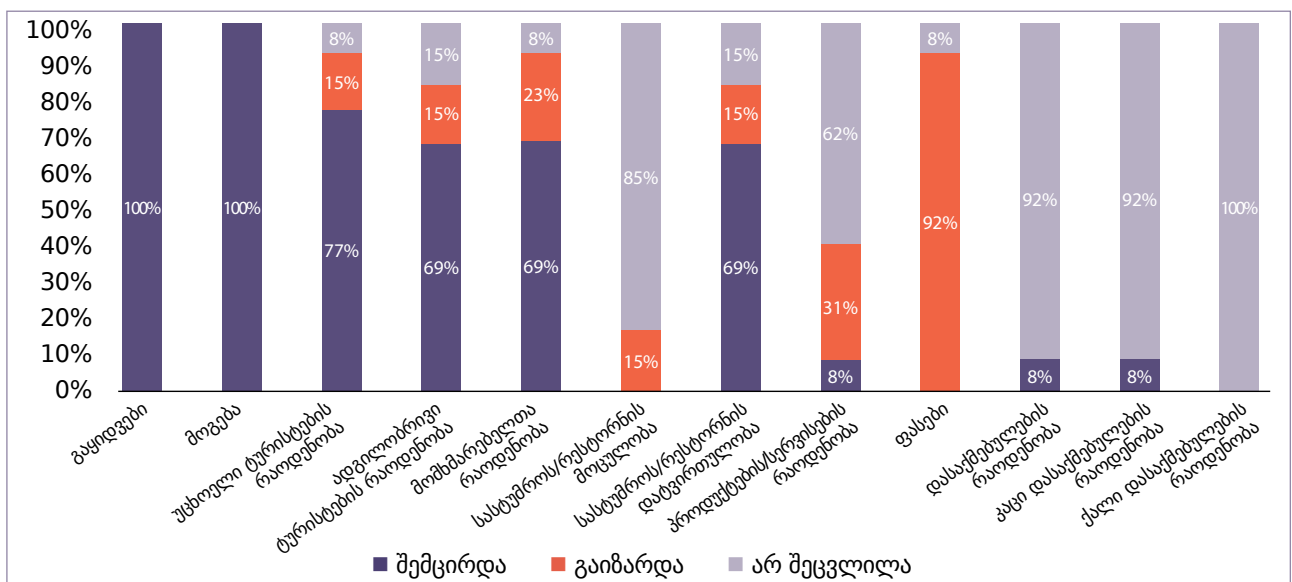
### სხვა მთავარი ინდიკატორები

ინტერვიუების მსვლელობის დროს, სამიზნე საწარმოებს ჰქონდათ შესაძლებლობა, ესაუბრათ აღნიშნული სექტორის ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორების დინამიკის შესახებ ბოლო 3 წლის განმავლობაში. აღნიშნული ინდიკატორები იყო:

- გაყიდვები
- მოგება
- მომხმარებელთა რაოდენობა (მათ შორის: უცხოელ ტურისტთა რაოდენობა და ადგილობრივ ტურისტთა რაოდენობა)
- დატვირთულობა
- სასტუმროს/რესტორნის მოცულობა
- პროდუქტების/სერვისების რაოდენობა
- ფასები (ლარში)
- დასაქმებულთა რაოდენობა (ქალი, კაცი)

რესპონდენტებმა თითოეულ ინდიკატორს შეუსაბამეს შესაბამისი პასუხი: „მცირდებოდა“, „იზრდებოდა“ ან „არ შეცვლილა“. შედეგები მოცემულია ქვემოთ გრაფიკზე.

გრაფიკი 3: ეკონომიკური ინდიკატორების დინამიკა გამოკითხულ საწარმოთა შორის ბოლო 3 წელში



წყარო: სავლე კვლევა

<sup>6</sup> რადგან რეგიონში არსებული მსხვილი ობიექტებიდან ყველა გამოიკითხა, სულ დასაქმებულთა რაოდენობის მიახლოებელი მაჩვენებელი გამოთვლილია გამოკითხულ კომპანიებში დასაქმებულთა რაოდენობისა და დარჩენილი საწარმოების რაოდენობის 3 დასაქმებულზე (საშუალო მაჩვენებელი საოჯახო სასტუმროსთვის) გამრავლებით მიღებული რიცხვის შეკრებით.

ბოლო 3 წლის განმავლობაში ყველა გამოკითხული ტურისტული ობიექტის გაყიდვები და მოგება მცირდებოდა. მსგავსი დინამიკა შეინიშნება მომხმარებლების, მათ შორის ადგილობრივი და საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობის, და შესაბამისად, დატვირთულობის მაჩვენებლის კუთხითაც. ეს ინდიკატორები გამოკითხულთა 70-80%-სთვის ბოლო 3 წლის განმავლობაში შემცირდა.

ზემოთ განხილული ეკონომიკური მაჩვენებლების შემცირება, ძირითადად გამოწვეულია კვლევის ჩატარების დროით. კერძოდ, 2022 წელს კვლევის ჩატარების დროს, აქტიური ტურისტული სეზონი რაჭაში ჯერ არ იყო დაწყებული, რაც რესპონდენტების აზრით, ძირითადად ივნისში და ივლისის დასაწყისში უამინდობით იყო განპირობებული. შესაბამისად, 2022 წლის ბაფხულის 2019 წლის ბაფხულთან შედარებამ ნაწილობრივ განაპირობა ძირითადი ინდიკატორების შემცირება.

ზოგადად, აღსანიშნავია COVID-19 პანდემიის უარყოფითი გავლენა ყველა პარამეტრის მიმართულებით. 2020 და 2021 წლების სეზონზე, 2019 წლის სეზონთან შედარებით, მოთხოვნა მკვეთრად იყო შემცირებული, რის გამოც რესპონდენტების ნაწილმა ფუნქციონირებაც კი შეწყვიტა. 2022 წელს აღდგენის მოლოდინს ხელს უშლის რუსეთ-უკრაინის ომის ფაქტორი. ობიექტების ერთი ნაწილი ელოდება, რომ 2022 წელს მათი ბიზნესი დაუბრუნდება 2019 წლის მაჩვენებლებს, გამოკითხულთა მეორე ნაწილი კი თვლის, რომ ამ მაჩვენებლებზე დაბრუნება ვერ მოხერხდება.

ობიექტების უმეტესობას (85%) გაანალიზებულ პერიოდში არ შეუცვლია საკუთარი ობიექტის მოცულობა, ხოლო 15%-მა ეს პერიოდი გაფართოებისთვის გამოიყენა. მსგავსი მდგომარეობაა პროდუქტების/სერვისების რაოდენობის გაზრდასთან მიმართებით, თუმცა, ამ შემთხვევაში, გამოკითხულთა 31%-მა გაზარდა სერვისების მრავალფეროვნება, 8%-მა კი შეამცირა.

ბოლო 3 წლის განმავლობაში, გამოიკვეთა გაზრდილი ფასების ტენდენცია. ნედლეულზე და კომუნალურებზე მნიშვნელოვნად გაზრდილი ფასები ის მთავარი მიზეზებია, რის გამოც ობიექტების 92%-მა საკუთარ მომსახურებაზე ფასები გაზარდა უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში.

რაც შეეხება დასაქმებას, ამ მიმართულებით ობიექტების 90-100%-ს არ შეუცვლია დასაქმებულთა რაოდენობა, რაც ძირითადად გამოწვეულია იმ მახასიათებლიდან, რომ მათი უმეტესობის ფუნქციონირებას ოჯახის წევრები უზრუნველყოფენ.

## 5 მომსახურების პროცესი

ტურიზმის კლასტერი საკუთარ კლიენტებს ძირითადად განთავსების და კვების მომსახურებას სთავაზობს. გარდა ამისა, ხშირ შემთხვევაში შეთავაზებულია დამატებითი ტურისტული სერვისები, როგორცაა ტურების ორგანიზება.

### ნედლეული და მასალები

ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის სექტორში მოქმედი კომპანიები საქმიანობის პროცესში ძირითად იყენებენ შემდეგ ნედლეულს/მასალებს:

- რძის პროდუქტები
- კვერცხი
- ხორცი (ღორის, საქონლის, ქათმის), რაჭული ღორი
- თევზი
- თაფლი
- ფქვილი, პური
- ბოსტნეული
- ხილი
- კარტოფილი
- ლობიო
- ღვინო
- ალკოჰოლური და არაალკოჰოლური სასმელები
- სხვა საკვები პროდუქტები
- ჰიგიენური პროდუქტები
- თეთრეული,
- სასტუმროსთვის საჭირო აღჭურვილობა
- დენი, გაზი, წყალი
- ადგილობრივად წარმოებული ხე-ტყის პროდუქტები
- ადგილობრივად წარმოებული საფეიქრო პროდუქტები

პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ ტურისტებისთვის საუზმის შეთავაზება ონის ტურისტული ობიექტების მომსახურების მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. ობიექტები აღნიშნავენ, რომ მათი კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი სწორედ საუზმის შეთავაზებაა, მათ შორის კი ავთენტური და ადგილობრივი საკვების მიწოდება ტურისტებისთვის.

ტურიზმის სექტორის კომპანიების მიერ ნედლეულის შექმნა ძირითადად ადგილობრივ ბაზარზე ხორციელდება. საოჯახო სასტუმროების დიდ ნაწილს კი საკუთარი მცირე ზომის მეურნეობები აქვს, რომლითაც ახერხებენ ვიზიტორების მოთხოვნის ნაწილის დაკმაყოფილებას. ადგილობრივი წარმოების პროდუქტებად, სხვადასხვა ტურისტული ობიექტის მხრიდან, ძირითადად სახელდება ღორი, თაფლი, რძის პროდუქტები, კვერცხი, კარტოფილი, ლობიო, ბოსტნეული (მხოლოდ სეზონზე) და თევზი.

ნედლეულის ადგილობრივ მწარმოებლებთან თანამშრომლობა ხშირია, განსაკუთრებით საოჯახო სასტუმროებისთვის, თუმცა, თანამშრომლობა უმეტეს შემთხვევაში შემოიფარგლება ბაზრობაზე კონკრეტული მწარმოებლისგან პროდუქციის სტაბილურად შექენით. ასევე, ხშირ შემთხვევაში, ხდება პროდუქციის მომარაგება მეწარმეებთან ინდივიდუალური შეთანხმების საფუძველზე. დამატებით, ერთ-ერთ რესტორანს აქვს თანამშრომლობა ადგილობრივი ხორცის საწარმოსთან, ხორცის მოწოდებასთან დაკავშირებით.

აღსანიშნავია, რომ ადგილობრივი ნედლეულის არსებობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია ვიზიტორებისთვის ობიექტის შერჩევისას. დამატებით, ხშირია სტუმრების მხრიდან ადგილობრივი პროდუქციის შექენის სურვილი. ამ შემთხვევაში, ტურისტული ობიექტების მხრიდან აქტიურად ხდება დაინტერესებული ვიზიტორების შესაბამისი ნედლეულის მიწოდებლებთან გადამისამართება. ხაზგასასმელია, რომ სასტუმროებისთვის, რესტორნებისთვის და 1 დიდი ზომის საოჯახო სასტუმროსათვის, ადგილობრივ ბაზარზე ნედლეულის არასაკმარისი რაოდენობა აქტიურ ტურისტულ სეზონზე მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. როგორც რესპონდენტების დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, ადგილობრივი პროდუქცია, რომელიც ძირითადად ოთხშაბათობით, ონის ბაზარში არის ხელმისაწვდომი, არ არის საკმარისი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. შესაბამისად, ტურისტულ ობიექტებს უწევთ საკვები პროდუქტების შექენა საჩხერეში, ამბროლაურში და ქუთაისში. ასევე, არსებობს საკვები პროდუქციის გარკვეული კატეგორია, რომელიც მუნიციპალიტეტში საერთოდ არ იყიდება, მაგალითად, ჩირი და მწნილი.

ნედლეულის ნაწილში, აღნიშვნის ღირსია ამბროლაურის მუნიციპალიტეტში არსებულ ღვინის საწარმოებთან პარტნიორული კავშირის გამყარების შესაძლებლობა. ამ ეტაპზე, ეს კავშირი არაფორმალური და ინდივიდუალური ურთიერთობებზე დაფუძნებულია.

გამოკითხული რესპონდენტების მიერ, ასევე, მნიშვნელოვან პრობლემად დასახელდა ბოლო 2 წლის განმავლობაში საგრძნობლად გაზრდილი ნედლეულის ფასები, განსაკუთრებით ხორცის და რძის პროდუქტებზე. ამ პრობლემას ამძაფრებს ისიც, რომ ონის მუნიციპალიტეტში ფასები, საქართველოს საშუალო ფასებთან შედარებით, მაღალია, დისტრიბუციის მაღალი ხარჯებიდან გამომდინარე. კერძოდ, მოთხოვნის სიმცირიდან გამომდინარე მსხვილ დისტრიბუტორებს ძირითადად არ უღირთ ონის დაფარვა, შესაბამისად, პროდუქციის ძირითადი ნაწილი ონის მუნიციპალიტეტში ამბროლაურიდან ან საჩხერიდან რედისტრიბუციის გზით ხვდება, რაც შესაბამისად ზრდის ფასებს.

აღსანიშნავია, რომ ნედლეულის შექენა ხდება მოთხოვნიდან გამომდინარე, და ნაკლებად ხდება მისი წინასწარ მომარაგება. ასევე, მუნიციპალიტეტში არ არსებობს სამაცივრე მეურნეობა, სადაც მოხდებოდა ნედლეულის დასაწყობება.

ობიექტებისთვის საჭირო აღჭურვილობის და ჰიგიენური პროდუქტების შექენა ძირითადად საჩხერეში, ქუთაისში, ან თბილისში, შედარებით დიდი ზომის შეკვეთებით ხდება, საჭიროების შემთხვევაში კი მარაგების ნაწილს ობიექტები ონში ივსებენ. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ონში არსებული არჩევანი ამ მიმართულებით ობიექტების ნაწილისთვის არადასაკმაყოფილებელია.

რაც შეეხება კომუნალურ გადასახადებს, ამ მიმართულებით ონის მუნიციპალიტეტის მაღალმთიან სოფლებში ბუნებრივი გაზის მიწოდების არ არსებობა მნიშვნელოვან გამოწვევად დასახელდა. ასევე, გამოიკვეთა კომუნალური გადასახადების ზრდის დინამიკა, რომელიც მძიმედ აისახება სტუმარ-მასპინძლობაში ჩართულ ობიექტებზე და ნედლეულის ფასების ზრდასთან ერთად, მომსახურების გაზრდილი ხარჯის (და შესაბამისად, ფასის) მნიშვნელოვანი ნაწილია.

ნედლეულის ნაწილში, მნიშვნელოვანია ადგილობრივად წარმოებული ხის და საფეიქრო პროდუქტების როლი, რომლებიც ხელს უწყობენ ტურისტული ობიექტის ავთენტური იერსახის შენარჩუნებას. ტურისტული საწარმოების მნიშვნელოვან ნაწილს უკვე აქვს აქტიური თანამშრომლობა ონში არსებულ ხალხური რეწვის საწარმოებთან, და საკუთარი ობიექტების გაფორმებაში გამოყენებული აქვს მათი პროდუქცია.



## **სეზონურობა**

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის კლასტერისთვის სეზონურობა მნიშვნელოვანი ხელისშემშლელი ფაქტორია. აქტიური სეზონი მხოლოდ ორი თვე - 15 ივლისიდან 15 სექტემბრამდე გრძელდება, რაც საშუალოდ დატვირთულობის დაბალ მაჩვენებელს განაპირობებს.

ონის მუნიციპალიტეტში აქტიური სეზონის დაწყება ქართველი ვიზიტორებისთვის ხშირად ემთხვევა ერთიანი ეროვნული გამოცდების პერიოდს. სეზონურობის ერთ-ერთი გამაძლიერებელი ფაქტორია აგვისტოში მუსიკალური ფესტივალი „როკვას“ ჩატარება. როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, 2022 წლის ფესტივალის დღეებში, მათი ობიექტების აბსოლუტური უმრავლესობა უკვე დაჯავშნილია.

ამ ეტაპზე, მიწოდების ფაქტორები, მათ შორის გამოკვეთილად, ონიდან მოშორებით არსებულ დასახლებებში ზამთარში ბუნებრივი გაზის მიწოდების არარსებობა, აფერხებს სტუმრების მიღებას მნიშვნელოვანი პერიოდის განმავლობაში. რამდენიმე რესპონდენტისთვის, გაზზე ხელმისაწვდომობა კრიტიკული ფაქტორია იმისთვის, რომ არასეზონზე უღირდეს ობიექტის მუშაობა. გარდა ამისა, ობიექტების ნაწილს აქვს გაზი, მაგრამ არ აქვს ცენტრალური გათბობა, რაც ხელს უშლის მათ მუშაობას არასეზონზე.

მიუხედავად ამ მიზეზებისა, როგორც კვლევა აჩვენებს, რეგიონის 4 სეზონის კურორტად ჩამოყალიბების პერსპექტივა არსებობს.

ზამთარში, ღებში და შოვში ტურისტების ჯგუფებიდან (ძირითადად, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებიდან) გარკვეული მოთხოვნა არსებობს „სნოუბორდინგზე“, ძირითადად ღებში და შოვში. ამ მიმართულებით ზამთრის კურორტის ინფრასტრუქტურის მოწყობა (საბაგირო) რეგიონის ზამთრის კურორტად ჩამოყალიბებისთვის მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნებოდა. ზამთარში ზემო რაჭაში დასვენებაზე გარკვეული მოთხოვნა არსებობს ადგილობრივი ვიზიტორებისგანაც.

ზემო რაჭის ბუნება გამოირჩევა შემოდგომითაც, შესაბამისად ამ პერიოდშიც გარკვეული მოთხოვნა არსებობს. რესპონდენტების დიდი ნაწილის თქმით, ყველაზე რთული პერიოდი ვიზიტორების დასაინტერესებლად გაზაფხულია.

## **მომსახურების გეგმა**

კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ არც ერთ კომპანიას არ აქვს საქმიანობის დროში განერილი გეგმა და მათ მიერ ტურისტული სერვისის მიწოდება მთლიანად მოთხოვნაზე დამოკიდებული. შესაბამისად, არ ხდება პროდუქტების წინასწარ მომარაგება.

## **სასტუმრო/სარესტორნო სივრცის სრულად გამოყენება**

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული ობიექტების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ არ უჭირს არსებული სივრცის სრულად გამოყენება სეზონზე, თუმცა, არა-სეზონზე ობიექტების დიდი ნაწილისთვის დატვირთულობის მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია, ძირითადად, შესაბამისი პირობების (გათბობის) არარსებობის გამო.

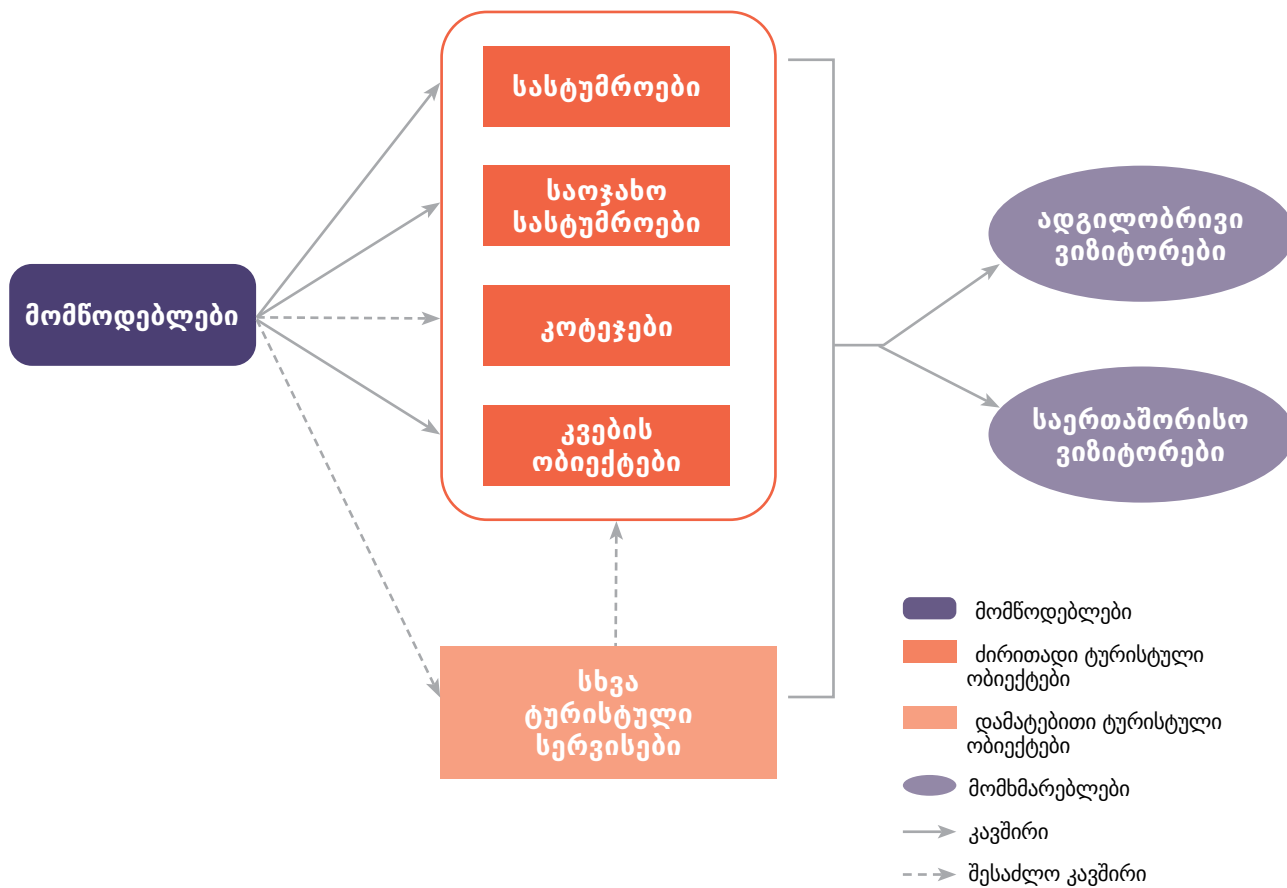
## 6 სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვის აღწერა

ტურიზმის სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვი ონის მუნიციპალიტეტში რამდენიმე აქტორისგან შედგება:

- 1. მიმწოდებლები** - ღირებულებათა ჯაჭვის დასაწყისში არიან ნედლეულის მიმწოდებლები<sup>7</sup>, მაგალითად, ადგილობრივი საკვები პროდუქტების ინდივიდუალური მიმწოდებლები (ფერმერები), ასევე, ადგილობრივი ქსელური და არაქსელური მარკეტები და მიმწოდებლები სხვა ქალაქებიდან (საჩხერე, ქუთაისი, ამბროლაური, თბილისი).
- 2. განთავსების ობიექტები** - როგორცაა, **სასტუმროები, საოჯახო სასტუმროები, და კოტეჯები** - ამ მიმართულებით, ონის მუნიციპალიტეტის განთავსების ობიექტებში ჭარბობს საოჯახო ტიპის სასტუმროები, ასევე არსებობს რამდენიმე სასტუმროს ტიპის ობიექტი. კოტეჯების ელემენტი საბჭოთა კავშირის პერიოდში მთის კურორტებში (მეტწილად შოვი) საკმაოდ განვითარებული იყო, და ბოლო პერიოდში, შეინიშნება კოტეჯების, როგორც განთავსების ობიექტის მომრავლება (განსაკუთრებით უწერაში და შოვი).
- 3. საკვები ობიექტები** - საკვები ობიექტები, განთავსების ობიექტებთან ერთად, ტურიზმის კლასტერის ძირითად საწარმოებში მოიაზრებიან. ონის მუნიციპალიტეტში შეინიშნება საკვები ობიექტების ნაკლებობა, როგორც რაოდენობრივი, ისე მრავალფეროვნების კუთხით. ქალაქ ონის გარეთ, კერძოდ, კურორტებზე (უწერა, შოვი, ღები) ეს პრობლემა უფრო მეტად არის გამოხატული.
- 4. სხვა ტურისტული სერვისების მიმწოდებლები** - სათავგადასავლო და საცხენოსნო ტურების, კემპინგისა და სხვა სერვისების მიმწოდებლები, ასევე ტურიზმის კლასტერის ძირითადი მოთამაშეები არიან. ონის მუნიციპალიტეტში შეინიშნება ასეთი ობიექტების ნაკლებობა.
- 5. ადგილობრივი და საერთაშორისო ვიზიტორები** - რომლებიც არიან ტურისტული ობიექტების მომსახურების მიმღები პირები. მათი პროფილი განსხვავებულია ტურისტული ობიექტების მიხედვით.

<sup>7</sup> ნედლეულის მიმწოდებლების დეტალური აღწერა მოცემულია „მომსახურების პროცესი“-ს ქვეთავში.

ცხრილი 6: სექტორის ღირებულებათა კატეგორიის რუკა



# 7 ბიზნეს ოპერაციების და კლასტერის ანალიზი

## 7.1. მართვა და სამუშაო ძალა

ონის მუნიციპალიტეტში გამოკითხული სასტუმროებისთვისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებებისთვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ძირითადად მოიცავს ხელმძღვანელს, მიმღებს, დიასახლისს, მზარეულს, ბულაღტერს. საკვები ობიექტებისთვის პოზიციების განაწილება შემდეგნაირია: ხელმძღვანელი, მზარეული, მცხობელი, მიმტანი, დამლაგებელი, ბულაღტერი, მძღოლი, გიდი. უნდა აღინიშნოს, რომ ონის ტურიზმის სექტორში გამოკითხულ კომპანიებში ძირითადად დასაქმებულები ხშირად არიან ოჯახის წევრები და გადანაწილებული აქვთ ფუნქციები. შესაბამისად, გამოკითხული საწარმოების დიდ ნაწილში ხელმძღვანელი ძირითადად ითავსებს ზემოთ-ჩამოთვლილ პოზიციებს, და დახმარებას იღებს ოჯახის წევრებისგან სხვადასხვა მიმართულებით.

იქიდან გამომდინარე, რომ ტურიზმის სექტორი მნიშვნელოვნად გამოხატული სეზონურობით გამოირჩევა, ბიზნესების უმრავლესობა სეზონზე დამატებით ქირაობს დროებით კადრებს. შესაბამისად, ბიზნესებში დასაქმებული კადრების რაოდენობა ხშირად ცვალებადია. გამოკითხული ბიზნესების განცხადებით, დასაქმებულთა რაოდენობა განსხვავდება და 1-დან 32-მდე მერყეობს. გამოკითხული საოჯახო სასტუმროებისა და კვების ობიექტების შემთხვევაში დასაქმებულთა რაოდენობა საშუალოდ 4-5 თანამშრომელს შეადგენს.

საწარმოთა ნაწილი ფიქსირებულ ანაზღაურებას სთავაზობს თანამშრომლებს. ამას გარდა, გამოკითხულ ბიზნესების ნაწილი ტურისტულ სეზონზე თანამშრომლებს ფიქსირებულ ანაზღაურებასთან ერთად, წამახალისებელ ანაზღაურებასაც სთავაზობს. დამატებით, ბიზნესების მცირე ნაწილი თანამშრომლებს, მათ შორის სეზონურ თანამშრომლებს, გამომუშავებით უხდის ანაზღაურებას.

კომპანიათა უმრავლესობის განცხადებით, მათ უჭირთ ონის მუნიციპალიტეტში სამუშაო ძალის მოძიება და ხშირად უწევთ ობიექტზე სამუშაო კადრების სხვა რეგიონებიდან (ძირითადად იმერეთის რეგიონიდან, ასევე, რიგ შემთხვევებში დაფიქსირდა კადრების შემოყვანა თბილისიდან) აყვანა. კადრების სიმცირეს ბიზნესების ნაწილი ხსნის იმ ფაქტით, რომ მომსახურების სექტორი დაბალი მიმზიდველობით სარგებლობს ადგილობრივ მოსახლეობაში.

გარდა ზემოთხსენებული მიზეზისა, კადრების ნაკლებობის ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორია სექტორისთვის რელევანტური კადრების (როგორცაა მზარეული, მცხობელი, მიმტანი, დიასახლისი, მომსახურე პერსონალი) დეფიციტი საქართველოს მასშტაბით, ვინაიდან კადრების გადინება ხშირად არა მხოლოდ დიდ ქალაქებსა და დედაქალაქში, არამედ საზღვარგარეთაც ხდება. რამდენიმე სასტუმროს წარმომადგენელმა ასევე აღნიშნა, რომ მზარეულის პოზიციაზე კადრების ნაკლებობის გამო მოუწიათ გაეუქმებინათ კვების სერვისი. ხოლო, ერთ-ერთმა საკვები ობიექტის წარმომადგენელმა აღნიშნა, რომ მოუწია შეთავაზებული კერძების რაოდენობისა და მრავალფეროვნების შემცირება კონკრეტული სპეციალობის მზარეულის არარსებობის გამო.

გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობა, სამუშაო ძალის ნაკლებობასთან ერთად, გამოწვევად ასახელებს არსებული სამუშაო ძალის არასაკმარის უნარებს და ცოდნას. გამოკითხულ ბიზნესების უმრავლესობა, არ არის კმაყოფილი თავიანთი კადრების კვალიფიკაციის დონით. ასევე, ხშირად თვითონვე უწევთ კადრების გადამზადებაზე პასუხისმგებლობის აღება. ამას ემატება კადრების ხშირი ცვალებადობის ფაქტორიც, რაც მეტად ართულებს დასაქმებულთა საკმარისი უნარებისა და ცოდნის უზრუნველყოფას. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული გამოწვევები პირდაპირ აისახება მომსახურების ხარისხსა და ვიზიტორთა კმაყოფილების დონეზე.

თუმცა, აღსანიშნავია ამ მიმართულებით წარმატებული მაგალითის არსებობაც. კერძოდ, ერთ-ერთმა სასტუმრომ, საკუთარი ძალებით გადაამზადა და დაასაქმა 30 ადგილობრივი კადრი, რაც თავად სასტუმროს წარმომადგენლების მხრიდან წარმატებულ მაგალითად იქნა გაზიარებული. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ პროცესის დროს, გამოიკვეთა ადგილობრივი კადრებისთვის სახალი უნარებისა და ცოდნების ათვისების სირთულე.

რესპოდენტთა ძირითადმა ნაწილმა 2015-2017 წლებში ონის მუნიციპალიტეტში GIZ-ის მიერ განხორციელებული პროექტის „ტურიზმისა და მენარმეობის განვითარება ზემო რაჭაში“ ფარგლებში სტუმარ-მასპინძლობის მიმართულებით გაიარა გადამზადება. ტრენინგებში მონაწილე საოჯახო სასტუმროებისთვის აღნიშნული პროექტით კმაყოფილების დონე საკმაოდ მაღალი აღმოჩნდა. ამასთანავე, მათი უმრავლესობის განცხადებით, სტუმარ-მასპინძლობის მიმართულებით უმჯობესი იქნება კიდევ ჩატარდეს ტრენინგები მენარმეობის განვითარებისთვის, ვინაიდან სექტორისთვის მნიშვნელოვანია თანამედროვე მოთხოვნებთან თანხვედრაში ყოფნა და მომხმარებლებისთვის მომსახურების მაღალი ხარისხის შეთავაზება.

ამავე პროექტის ფარგლებში, „სამთო გამყოლთა ასოციაციის“ წარმომადგენლებმა მოამზადეს საფეხმავლო გამყოლების გარკვეული რაოდენობა, რომელთაგანაც 9 მათგანი სერტიფიცირებული გამყოლი გახდა. „სამთო გამყოლთა ასოციაციასთან“ არსებული „სათავგადასავლო ტურიზმის სკოლა“ გეგმავს საკუთარი სერვისების დასავლეთ საქართველოში, მათ შორის ზემო რაჭაში გავრცელებას. ამ ინიციატივის ფარგლებში, ონის მუნიციპალიტეტის საჯარო სკოლებში მოაზრებულია მე-8-მე-12 კლასის მოსწავლეებისთვის დაემატოს სათავგადასავლო ტურიზმის კურსი, რომელიც სამომავლოდ, ამ პროფესიით დაინტერესებული ახალგაზრდების რიცხვს, და საბოლოოდ, სერტიფიცირებული სამთო გიდების რაოდენობას გაზრდის.

ამას გარდა, აღსანიშნავია, რომ სხვა დონორების მხრიდანაც დიდი ყურადღება ექცევა პროფესიული განათლების პოპულარიზაციას, მათ შორის რეგიონულ დონეზე. განათლების სამინისტროსთან აქტიური თანამშრომლობით UNDP ახორციელებს პროფესიული განვითარების 14 კომპონენტის პროექტს საქართველოს მასშტაბით. პროექტის კონკრეტული კომპონენტების ბენეფიციარად შესაძლოა ონის მუნიციპალიტეტის შვირჩეს. შესაბამისად, ონის მუნიციპალიტეტში პროექტის კომპონენტების განხორციელების შემთხვევაში, პროფესიული განათლების მიმართულებით მნიშვნელოვნად გაიზრდება ადგილობრივი სამუშაო ძალის დაინტერესება. აღსანიშნავია ისიც, რომ წინასწარი კვლევის შედეგად, ტურიზმი ერთ-ერთ ყველაზე პრიორიტეტულ მიმართულებად დასახელდა.

პროფესიული განათლების მიმართულებით, განათლების სამინისტროს ბაზაზე, უნარების სააგენტოს ჩამოყალიბება ამ კუთხით განვითარების შესაძლებლობად შეიძლება ჩაითვალოს.

მიუხედავად არსებული პრობლემებისა, გამოკითხულთაგან არც ერთ კომპანიას არ აქვს თანამშრომლობა დამყარებული ამბროლაურის პროფესიულ კოლეჯ „ერქვანთან“, რაც მეტწილად განპირობებულია კოლეჯის ადგილ-მდებარეობით და ტურიზმის სფეროსთვის შესაბამისი პროგრამების ნაკლებობით. რესპოდენტების ნაწილის განცხადებით, კარგი იქნება პროფესიულ სასწავლებელში ისწავლებოდეს სტუმარ-მასპინძლობის სპეციალობები, განსაკუთრებით კი ისეთი მოთხოვნადი მიმართულებით, როგორცაა მზარეული, მენეჯერი, დიასახლისი, გამყოლი ტურისტული გიდი. ამას გარდა, მნიშვნელოვანია კურსდამთავრებულებს განუვითარდეთ კომუნიკაციისა და პასუხისმგებლობის უნარები.

ასევე, ცალკე უნდა გამოიყოს დანიის არქიტექტურის და დიზაინის სამეფო აკადემიის, ონის მუნიციპალიტეტის მერიის და საქართველოს თავისუფალი უნივერსიტეტის არქიტექტურის და დიზაინის სკოლის ერთობლივი პროექტი, რომელსაც **ფონდი „ფეარ თრის ფონდემ“** ახორციელებს. პროექტი ძირითადად კონცენტრირებულია ქართული ოდა სახლების შესწავლაზე და მშენებლობაზე, ხეზე მუშაობის სხვადასხვა მიმართულებების განვითარებაზე და აღნიშნულ სფეროებში პროფესიული უნარების და ცოდნის გაღრმავებაზე. პროექტის შედეგად ონის მუნიციპალიტეტში შეიქმნება პროფესიული ჰაბი, სადაც სხვადასხვა საგანმა-

ნათლებლო პროექტები განხორციელდება. პროექტის ფარგლებში, ძირითადი პროფესიის გარდა, იგეგმება საგანმანათლებლო პროექტების განხორციელება ეკო-ტურიზმის და ეკო-ლოგიის მიმართულებითაც.

სამუშაო ძალის უნარების ამაღლების კუთხით, ასევე უნდა გამოიყოს შოვის განვითარების კონსორციუმის, ასევე სასტუმრო რედისონის ინტერესი, რომ მუნიციპალიტეტში გაჩნდეს შესაბამისი უნარების მქონე სამუშაო ძალა. შოვის განვითარების კონსორციუმი მზად არის ამ მიმართულებით კონკრეტული აქტივობების განხორციელებაში კონტრიბუცია შეიტანოს.

ონის მუნიციპალიტეტში მოქმედი „რაჭის ახალგაზრდული ასამბლეის“ საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი პროფესიული განათლების პოპულარიზაციას ეხება. ამ მიმართულებით აქტივობები ხორციელდება სკოლებში, კოლეჯებში, სხვადასხვა დაწესებულებებში და მოიცავს არა მხოლოდ ახალგაზრდებს, არამედ სხვა ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენლებსაც. „რაჭის ახალგაზრდული ასამბლეის“ მიზანია ახალგაზრდების განვითარების ხელშეწყობის ხარჯზე რეგიონის ეკონომიკური განვითარების წახალისება. აღსანიშნავია, რომ ასამბლეის სამ ძირითად პრიორიტეტულ მიმართულებას შორისაა ტურიზმი. ორგანიზაცია მოხალისეების ჩართულობით თანამშრომლობდა ტურიზმის სექტორში ჩართულ ბიზნესებთან და ღვინის მარნებთან. თანამშრომლობის ფარგლებში, ასამბლეის წარმომადგენლები სასტუმროებისა და სხვა ტურისტული დაწესებულებების შესახებ Facebook პოსტის სახით აქვეყნებდნენ რეკლამებს და ამ მხრივ ეწეოდნენ მცირე ბიზნესების პოპულარიზაციას. ამას გარდა, ქალი მენარმეების, მათ შორის საოჯახო სასტუმროების მმართველების, განვითარების მიზნით სხვადასხვა პროექტების ფარგლებში რაჭის ახალგაზრდული ასამბლეა აორგანიზებდა ტრენინგებს.

გამოკითხული კომპანიებისთვის გამოწვევად რჩება სოციალურ არსებული სტერეოტიპული შეხედულებები მომსახურების სექტორთან დაკავშირებით. მაგალითად, ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს: „ახლა კადრის პოვნა ძალიან რთულია. დიასახლის პოვნაც კი რთულია. სირცხვილია სასტუმროში მუშაობა ხალხისთვის, ქმარი, მამა არ უშვებს“. დამატებით, ერთ-ერთმა რესპოდენტმა განაცხადა: „ძალიან მიჭირს დამლაგებლის მოძიებაც კი. არ მოსწონთ დამლაგებლის სტატუსი, მაგრამ დასასაქმებლები არიან. რაც არ უნდა შევთავაზო ანაზღაურება, მაინც ვერ ვპოულობ შესაბამის კადრს“. შესაბამისად, ბიზნესთა ნაწილი მხოლოდ გადამზადების პროგრამის ჩამოყალიბებაში ვერ ხედავს პრობლემის გადაწყვეტის გზას. ამას გარდა, მნიშვნელოვანია ფუნდამენტური ცვლილებების განხორციელება, როგორცაა მუნიციპალიტეტში ტურიზმის სექტორის პოპულარიზაცია სკოლის მოსწავლეებსა და ახალგაზრდებში.

## 7.2. ტექნოლოგია

აღსანიშნავია, რომ მომსახურების სექტორს არ ესაჭიროება მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ინვესტიცია, ამიტომ არის მხოლოდ რიგი საკითხები, რომელიც ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ტურიზმის კლასტერისთვის.

კერძოდ, ცენტრალური გათბობის ქონა არის ის ტექნოლოგიური უპირატესობა, რომელსაც მთელს მუნიციპალიტეტში მხოლოდ რამდენიმე ობიექტი ფლობს. ამ ობიექტებს მუდმივი და სტაბილური გათბობის წყაროს არსებობა საშუალებას აძლევს, საქმიანობა პასიურ სეზონზე, განსაკუთრებით კი, ზამთარშიც განახორციელონ.

განთავსების ობიექტების გარკვეულ ნაწილს დამონტაჟებული აქვს მზის პანელები, მათ შორის საერთაშორისო დონორების პროგრამების დაფინანსებით. თუმცა, ერთ-ერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ მზის პანელები გაუფუჭდა და ამ ეტაპზე ვერ ახერხებს გარემონტებას.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული საოჯახო სასტუმროების მნიშვნელოვან ნაწილს მიღებული აქვს სააგენტოს „წარმოე საქართველოში“ მიკრო-გრანტები საჭირო ინვენტარის შესაძენად და გასაახლებლად.

ტექნოლოგიების ნაწილში, ერთ-ერთმა საკვებმა ობიექტმა გამოთქვა ხინკლის მოსახვევი აპარატის შექმნის სურვილი.

ტექნოლოგიების მიმართულებით პრობლემად დასახელდა ინტერნეტის და კავშირგაბმულობის პრობლემა, რომელიც განსაკუთრებით მაღალმთიან სოფლებშია პრობლემური.

ტექნოლოგიებზე და უსაფრთხოებაზე საუბრისას, რესპონდენტების მხრიდან ხაზი გაესვა პანდემიის პერიოდში არსებული რეკომენდაციების მათი მხრიდან ზედმინწევით შესრულებასაც.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია HACCP-ის სურსათის უვნებლობის სტანდარტი, რომელიც 2021 წლიდან საქართველოში არსებული ყველა საკვები ობიექტისთვის (მათ შორის, განთავსების საშუალებებში არსებული ობიექტებისთვისაც) სავალდებულო გახდა. აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად ამისა, რესპონდენტთა ნაწილი არ იყო ინფორმირებული სტანდარტის არსებობის შესახებ, თუმცა, დიდ ნაწილს უკვე დანერგილი ჰქონდა სტანდარტი, ან კვლევის მიმდინარეობის პერიოდში იყო დანერგვის პროცესში. აღნიშნული სტანდარტის დანერგვა რიგ შემთხვევებში საჭიროებს ობიექტის კონფიგურაციის შეცვლას, რაც დამატებით ინვესტიციებთან არის დაკავშირებული.

ასევე, რესპონდენტთა ნაწილის აზრით, სტანდარტი არის ერთგვაროვანი, არ ერგება მცირე ობიექტების, მაგალითად, საოჯახო სასტუმროების მოთხოვნებს და საჭიროებებს, და ინვესტ დამატებით დროით და ფულად ხარჯებს. განსაკუთრებული პრობლემა იქმნება გასტრონომიული ობიექტებისთვის, სადაც ვიზიტორები თავად იღებენ მონაწილეობას საკვების კეთების პროცესში, რაც, რესპონდენტების თქმით, HACCP-ის სტანდარტის მიხედვით შეზღუდულია.

HACCP-ის სტანდარტის ეფექტურად დანერგვა საკვები ობიექტებისთვის შესაძლებლობაა, რომ აამაღლოს საკუთარი ობიექტის მომსახურების ხარისხი, და ასევე, გაზარდოს ხარისხის აღქმა მათ მომხმარებლებში. თუმცა, ამისათვის, აუცილებელია სტანდარტების შესაბამისი აღსრულების და კონტროლის მექანიზმების გამართვა. ამ მიმართულებით, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია „სურსათის ეროვნული სააგენტოს“ როლი, რომლის ფილიალიც ამბროლაურში არის წარმოდგენილი.

### 7.3. ინოვაცია

გამოკითხული ობიექტების უდიდეს ნაწილში არ დაფიქსირებულა ინოვაციების დანერგვა პროდუქტის, პროცესის, მარკეტინგის, მენეჯმენტის ან/და სხვა სფეროებში. თუმცა, სხვადასხვა მიმართულებით გამოირჩევა რამდენიმე ობიექტი, რომლებიც საკუთარ დამსვენებელს ინოვაციურ პროდუქტს სთავაზობს და კონკურენტებთან შედარებით, უპირატესობას ფლობს გარკვეული მიმართულებებით.

ყველაზე მეტად, საოჯახო სასტუმროები გამოირჩევიან საკვები პროდუქციის ინოვაციურად მიწოდების კუთხით. კერძოდ, რამდენიმე ობიექტს შექმნილი აქვს ავთენტური გარემო და იყენებს ავთენტურ კერძებს, გასტრონომიულ მასტერკლასებს, სადაც ვიზიტორებს თავადაც შეუძლიათ მონაწილეობის მიღება. ამ მიმართულებით გამოკითხულთაგან 2 ობიექტს საკუთარ სივრცეში ინტეგრირებული აქვს ეთნოკულტურული კუთხე, სადაც ვიზიტორებს მათთვის საინტერესო ეთნოგრაფიულ-კულტურული, ასევე, არქეოლოგიური ექსპონატების დათვალიერება შეუძლიათ. ჯამში ეს ყველაფერი გამოცდილებაზე დაფუძნებულ ტურიზმის მიმართულებად შეიძლება ჩაითვალოს, რაც საქართველოს მასშტაბითაც ინოვაციური პროდუქტია.

სერვისის მრავალფეროვნების გასაზრდელად ზოგიერთი საოჯახო სასტუმრო ვიზიტორებს თავადვე სთავაზობს ტურების განხორციელებას რეგიონის ღირსშესანიშნაობების დასათვალიერებლად. ტურებში ჭარბობს სათავგადასავლო მარშრუტები.

ერთ-ერთი საოჯახო სასტუმრო, რომელიც მომხმარებელს განთავსების სერვისთან ერთად საცხენოსნო ტურებს სთავაზობს, ასევე გამოირჩევა ინოვაციური მარკეტინგული მიდგომით. კერძოდ, ობიექტს მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული სამიზნე ვიზიტორთა ჯგუფი (ამ შემთხვევა-

ში, ვიზიტორები კონკრეტული ქვეყნიდან), რაც საკმაოდ იშვიათი შემთხვევაა ონის მუნიციპალიტეტის ობიექტებისთვის, ამიტომ ასეთი მაგალითები მივიჩნიეთ კომპანიების მხრიდან ინოვაციად.

ერთ-ერთი საოჯახო სასტუმრო, რომლის დამფუძნებელიც ფოლკლორული ანსამბლის ხელმძღვანელია, ქართული ფოლკლორით დაინტერესებულ უცხოურ ჯგუფებს სთავაზობს ფოლკლორულ ტურებს ონში, რაც ქართულ ბაზარზე ინოვაციური პროდუქტია და კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფზეა გათვლილი.

უწერაში 2021 წელს გახსნილი ახალი სასტუმრო ამ ეტაპზე ონის მუნიციპალიტეტში ყველაზე თანამედროვე ობიექტია. მისი გარემო განაპირობებს ობიექტის ინოვაციურობას, მათი სამიზნე სეგმენტი კი მაღალგადამხდელუნარიანი ქართველი ვიზიტორები არიან.

ასევე უწერაში 2021 წელს გახსნილი ახალი კოტეჯების კომპლექსი წარმოადგენს თანამედროვე, კეთილმოწყობილ დასასვენებელ კონცეფციას განსაკუთრებულ გარემოში. მისი გარემო და განსხვავებული დიზაინი განაპირობებს პროდუქტის ინოვაციურობას, მათი სამიზნე სეგმენტი კი საშუალო და მაღალგადამხდელუნარიანი ქართველი ვიზიტორები არიან.

სოფელ ჭიორაში გახსნილი საოჯახო ტიპის სასტუმრო, გამოირჩევა როგორც ხედებით, ისე რესტორნით, სადაც სტუმრებს ადგილობრივი პროდუქციის დაგემოვნება შეუძლიათ.

ასევე, ინოვაციურად უნდა ჩაითვალოს შოვის კურორტის განვითარების ჯგუფის ინიციატივა, რომელიც თავისი არსით მოიაზრებს კურორტის როგორც ერთობლივი ორგანიზმის განვითარებას, რაც საქართველოში იშვიათია. ამასთან, გეგმა მოიაზრებს ძალიან კონკრეტულ სამიზნე ბაზრებზე გასვლის სტრატეგიას.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ობიექტების უმეტესობას არ აქვს განვითარების სტრატეგიული ხედვა, შესაბამისად, უჭირს როგორც მიზნობრივი მარკეტინგის განხორციელება, ისე ინოვაციური პროდუქტების გააზრება და დანერგვა. დამატებით, დაბალია დიגיტალიზაციის დონე და შესაბამისად, მარკეტინგის ინოვაციური საშუალებების გამოყენებაც. ობიექტების ნაწილმა აღნიშნა (მათ შორის, იმ ობიექტებმა რომლებმაც მოახერხეს ინოვაციების დანერგვა), რომ ინოვაციური პროდუქტების შექმნა და განვითარება სახელმწიფოს მხრიდან ნაკლებად არის წახალისებული.

#### 7.4. გაყიდვები და მარკეტინგი

ონში მოქმედი ტურიზმის სექტორის კომპანიების დიდი ნაწილი თავიანთი მომსახურების მთავარ სამიზნე ჯგუფად შიდა ვიზიტორებს მოიაზრებენ. შესაბამისად, ისინი ძირითადად ტრადიციულ გასაღების არხებს იყენებენ ტურისტების მოსაზიდად.

გამოკითხული ტურისტული დაწესებულებების უმრავლესობისთვის ხშირია განმეორებითი ვიზიტები. ასევე, ხშირადაა შემთხვევები, როდესაც ახალი კლიენტები რეკომენდაციების საფუძველზე ირჩევენ კონკრეტულ სასტუმროს თუ საკვებ ობიექტს. აღსანიშნავია, რომ მსგავსი შემთხვევები არა მხოლოდ შიდა ვიზიტორებისთვის, არამედ საერთაშორისო ვიზიტორების შემთხვევებშიც დაფიქსირდა.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული საოჯახო სასტუმროების უმრავლესობა გასაღების საშუალებად მხოლოდ Facebook ჯგუფებს ან გვერდს იყენებს. იშვიათი აღმოჩნდა, booking.com-ზე რეგისტრაციის შემთხვევები. პლატფორმით დაინტერესების ნაკლებობა რამდენიმე ძირითადი ფაქტორით აიხსნა. რესპოდენტების ნაწილმა განაცხადა, რომ booking.com-ზე არსებული საკომისიო გადასახადი არამიმზიდველს ხდის მათთვის პლატფორმას და ურჩევნიათ ტრადიციული მეთოდების (მუდმივი კლიენტები, მათი რეკომენდაციები და სიტყვიერი ინფორმაციის გავრცელება) გამოყენება პოტენციური კლიენტების მოსაზიდად. ასევე, აღსანიშნავია, რომ ბიზნესების დიდი ნაწილი ფიქრობს, რომ ის რესურსები, რასაც რეკლამირებისთვის იყენებენ (ძირითადად: Facebook ჯგუფები, Facebook გვერდი) საკმარისია და Booking.com-ის რესურსის გამოყენების საჭიროება ამ ეტაპზე მათთვის არ არსებობს.



ამას გარდა, ზოგიერთი რესპოდენტი აღნიშნავს, რომ booking.com-ის პლატფორმით სარგებლობა სირთულეებთანაა დაკავშირებული, უჭირთ სხვადასხვა წყაროდან მიღებული ჯავშნების ერთ სივრცეში ასახვა და ჯავშნების ონლაინ პლატფორმის გარეშე ორგანიზება ურჩევნიათ. აქვე, აღსანიშნავია, რომ სასტუმროები თითქმის საერთოდ არ იყენებენ ისეთ ტურისტულ პლატფორმებს როგორცაა Airbnb და TripAdvisor.

საინტერესოა მარკეტინგული აქტივობის ნაწილში პასიურობის ახსნა რამდენიმე რესპონდენტის მხრიდან. ისინი აღნიშნავენ, რომ თავიანთი შეთავაზებული პროდუქტი არ არის იმდენად სრულყოფილი, რომ მოხდეს მისი აქტიური რეკლამირება, და რომ არასრულყოფილი პროდუქტის აგრესიულმა მარკეტინგმა შეიძლება კონტრპროდუქტიული შედეგი მოიტანოს.

გამოკითხული სასტუმროების ნაწილი ასევე აღნიშნავს, რომ ვიზიტორები, განსაკუთრებით უცხოელი ტურისტები, სასტუმროს შესახებ ინფორმაციას ტურისტული სააგენტოების დახმარებით და შუამდგომლობით იღებენ. მაგრამ, ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს: „ჩემით კონტაქტი არ მქონია ტურისტულ სააგენტოებთან, მაგრამ ჩემი კოტეჯის შესახებ ინფორმაციას უცხოელი ვიზიტორები მათგან ღებულობენ და ძირითადად აქედან მყავს უცხოელი ტურისტები“.

სასტუმროების შემთხვევაში, ასევე ხშირია ვიზიტორების პირდაპირი, წინასწარი დაჯავშნის გარეშე სტუმრობაც. რესპოდენტები ასევე აღნიშნავენ, რომ უცხოელი მოლაშქრე ვიზიტორები ერთი ღამის გასათევად ხშირად სწორედ ასე ირჩევენ საოჯახო სასტუმროებს. საინტერესოა, რომ რამდენიმე რესპონდენტის თქმით, სათავგადასავლო ტურიზმით დაინტერესებული ვიზიტორები დიდხანს არ რჩებიან განთავსების საშუალებაში. რამდენიმე რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ მათი ვიზიტორებიდან, ქართველი ვიზიტორები უფრო მეტს ხარჯავენ ვიდრე უცხოელები.

რაც შეეხება წინასწარ ჯავშნებს, სასტუმროები და რესტორნები ჯავშნების მისაღებად და ინფორმაციის გასავრცელებლად ძირითადად სატელეფონო კავშირის საშუალებას, Facebook-ის პირად შეტყობინებებსა და ელექტრონულ ფოსტას იყენებენ.

საბოლოოდ, ონის ტურისტული კომპანიების უმრავლესობისთვის გამოწვევად რჩება უცხოელ მაღალმხარჯველუნარიან ვიზიტორებზე მორგებული სერვისების შემუშავება და შესაბამისი მარკეტინგული კამპანიების განხორციელება. მიუხედავად ამისა, ტურისტული კომპანიების სამომავლო პერსპექტივები ტურიზმის აღდგენასთან დაკავშირებით უფრო პოზიტიურია, ვიდრე ნეგატიური. ამის განმაპირობებელ ფაქტორად, შეიძლება დასახელდეს მოგზაურობაზე მოხსნილი შეზღუდვები, შიდა ვიზიტორების მხრიდან გაზრდილი მოთხოვნა და პანდემიის გავლენის ეტაპობრივად შემცირება. მეორე მხრივ, გლობალურ რისკებს შორის რჩება რუსეთ-უკრაინის ომით გამოწვეული ეკონომიკური შოკი.

დამატებით, აღსანიშნავია, რომ მუნიციპალიტეტის, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილის პოპულარიზაციასა და განვითარებაზე დადებითად აისახება შოვის კურორტის ინვესტიციის განხორციელება, რომელიც ამ ეტაპზე სხვადასხვა მიზეზების გამო შეფერხებული მიმდინარეობს. ამას გარდა, ტურიზმის სექტორის წარმომადგენლები კურორტ უწერაში „რედისონის“ ბრენდის სასტუმროს გახსნასაც მოიაზრებენ მუნიციპალიტეტის პოპულარულ ტურისტულ ლოკაციადა ჩამოყალიბების ერთ-ერთ განმაპირობებელ ფაქტორად.

## 7.5. ბიზნეს რესურსები

### ტურიზმის სექტორის ხელშეწყობის პროგრამები მუნიციპალიტეტში

2015-2022 წლებში, ონის მუნიციპალიტეტში საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 30 მაისის N365 დადგენილებით დამტკიცებული სახელმწიფო პროგრამის „აწარმოე საქართველოში“ ფარგლებში, ტურისტულ სექტორში დაფინანსება მიიღო 53-მა მეწარმემ, ჯამში 281,175 ლარის ოდენობით. დაფინანსების უმეტესი ნაწილი სასტუმროთა და კვების ობიექტ-

ტების განვითარებას დაეთმო. მოცემული სახელმწიფო პროგრამის შედეგად, 2015-2022 წლების განმავლობაში, ონის მუნიციპალიტეტში შეიქმნა 365 ახალი სამუშაო ადგილი.

გარდა ზემოთხსენებული პროგრამისა, საქართველოში, ასევე, განხორციელდა ორი სახელმწიფო პროგრამა: „საკრედიტო საგარანტიო სქემა“(2019 წელი) და თანადაფინანსების მექანიზმი მცირე, საშუალო და საოჯახო სასტუმრო ინდუსტრიის ხელშეწყობისათვის (2020 წელი), რის შედეგადაც ონის მუნიციპალიტეტში სასტუმრო ინდუსტრიის გასავითარებლად გადაეცათ 17,231 ლარი და 16,506 აშშ დოლარი.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს მიერ ადმინისტრირებულ საპილოტე რეგიონების ინტეგრირებული განვითარების პროგრამის ფარგლებში, Racha with Love სტარტაპმა 30 000 ლარიანი საგრანტო დაფინანსება მიიღო. ინიციატივის პირდაპირი ბენეფიციარი რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთის რეგიონის ტურიზმის სექტორია, მათ შორის ონის მუნიციპალიტეტში არსებული სასტუმროები, საკვები ობიექტები და სხვა ტურისტული მომსახურების მომწოდებელი დაწესებულებები. Racha with Love პლატფორმის მიზანია რეგიონის ტურისტული მომსახურებების ერთ სივრცეში გაერთიანება და ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის პროდუქტის პოპულარიზაციასა და რეალიზაციაში ხელშეწყობა.

აღსანიშნავია, რომ სააგენტოს აწარმოე საქართველოში მიკრო-გრანტების მენეჯერი ორგანიზაციის „საქართველოს სკაუტური მოძრაობა - საქართველოს სკაუტების“ წარმომადგენლის აზრით, რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთში ტურიზმი გამოიკვეთა, როგორც ეკონომიკის მამოძრავებელი მიმართულება. ტურიზმის სექტორის პერსპექტიულობასთან ერთად, ტურისტული ობიექტებისთვის მიკრო-გრანტების კომპონენტში წარმატების განმაპირობებელი ფაქტორი იყო სექტორში ოჯახური ბიზნესების სიმრავლე - ბიზნესში საკუთარი სახლის და ოჯახის წევრების გამოყენება საგრანტობლად ამცირებს წარუმატებლობის რისკებს.

## **დაფინანსების წყაროები**

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორში გამოკითხულ კომპანიათა უმეტესობამ განაცხადა, რომ ბიზნესი საკუთარი და ოჯახის დანაზოგით დაიწყო. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთა დიდ ნაწილს არ მიუღია მხარდაჭერა საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან ან/და სახელმწიფო პროგრამებისგან გრანტის ან/და სესხის სახით საქმიანობის დაწყების ეტაპზე, თუმცა, სესხით საქმიანობის დაწყების რამდენიმე შემთხვევა რესპონდენტებს შორის გამოვლინდა.

საოჯახო სასტუმროების დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ გამოუყენებია სააგენტოს „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამის სხვადასხვა კომპონენტი, ძირითადად, მიკრო-გრანტების პროგრამა. რამდენიმე მათგანმა აღნიშნული გრანტი 2-ჯერ მიიღო. ასეთმა რესპონდენტებმა გამოთქვეს მესამე გრანტზე განაცხადის შეტანის სურვილიც, თუმცა, პროგრამის პირობებით, მეორე გრანტის აღებიდან გარკვეული დროის გასვლაა საჭირო, რომ ობიექტმა მესამედაც მიიღოს კონკურსში მონაწილეობა.

როგორც კომპანიათა ნაწილმა აღნიშნა, მათთვის ფინანსურ რესურსებზე წვდომა გამოწვევად რჩება. მიუხედავად აწარმოე საქართველოში პროგრამით სარგებლობისა, კომპანიების ნაწილის განცხადებით, მათ უჭირთ შესაბამისი განაცხადის მომზადება. ამ მიმართულებით, აღსანიშნავია GIZ-ის პროექტის, „ტურიზმისა და მუნიციპალიტეტის განვითარება ზემო რაჭაში“ კონტრიბუცია, რომლის ფარგლებშიც, ასოციაცია „ელკანას“ წარმომადგენლების მიერ, რამდენიმე ჯგუფი დატრენინგდა საპროექტო განაცხადის მომზადების მიმართულებით, უშუალოდ პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“ საგრანტო კონკურსში ჩართვისთვის, რის შედეგადაც ჯამში ოცდაცხრამეტმა (არა-მარტო ტურიზმის სექტორში) ბენეფიციარმა მიიღო აღნიშნული გრანტი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნული აქტივობა 2015-2016 წლებში განხორციელდა, რის შემდეგაც მსგავსი ტიპის მხარდაჭერი აქტივობა მუნიციპალიტეტში არ ყოფილა. დამატებით, 30-ზე მეტი გრანტი გასცა World Wildlife Fund-მა, ასევე, ასოციაცია „ელკანამაც“ გასცა გარკვეული რაოდენობის გრანტები.

რამდენიმე რესპონდენტმა უარყოფითად შეაფასა ავსტრიის განვითარების სააგენტოს პროექტ GRETA-ში<sup>8</sup> განაცხადის შეტანის გამოცდილება. კვლევის ფარგლებში გამოკითხული რესპონდენტებიდან, 4-ს ჰქონდა შეტანილი საპროექტო განაცხადი, თუმცა არც ერთის დაფინანსება არ განხორციელებულა. რესპონდენტები უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ მიღებულ უკუკავშირზე, და აფიქსირებდნენ, რომ მათთვის გაუგებარი იყო ის მიზეზები, რის გამოც მათი განაცხადი არ შეირჩა. დამატებით, უკმაყოფილება გამოითქვა განაცხადის ფორმის სირთულესთან დაკავშირებით. ერთმა რესპონდენტმა ისიც აღნიშნა, რომ განაცხადის შესავსებად პროფესიონალის დაქირავება მოუწია.

## **მომავალი საინვესტიციო გეგმები**

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის კლასტერის ობიექტების უმრავლესობას არ აქვს ჩამოყალიბებული სამომავლო განვითარების მკაფიო ხედვა. სამომავლო საინვესტიციო გეგმებზე საუბრისას, რესპონდენტების მხრიდან ხშირი პასუხი იყო „კოტეჯის ჩადგმა“, თუმცა, უმეტესად, ახალი ობიექტის დანიშნულება და კონცეფცია კარგად არ იყო გააზრებული.

ასევე, რესპონდენტების დიდი ნაწილისთვის მომავლის გეგმაში შედის გათბობის დამონტაჟება, რომლის საშუალებითაც, ისინი შეძლებენ ტურისტების მიღებას ზაფხულის გარდა, სხვა სეზონებზეც. დამატებით, რესპონდენტების გარკვეული ნაწილი ობიექტის კეთილმოწყობას და გაფართოებას მოიაზრებს, და ამ მიზნით აწარმოე საქართველოში პროგრამაზე (40,000 ლარიანი გრანტი) აქვთ განაცხადი შეტანილი.

რესპონდენტების ნაწილი გაფართოებას ფიქრობს ვერტიკალური ინტეგრაციით, კერძოდ, საკუთარ ობიექტზე მოყვანილი ნედლეულის რაოდენობის გაზრდით და ამასთან ერთად, გასტრონომიული სერვისების განვითარების გზით.

ერთ-ერთ რესპონდენტს ქალაქ ონიდან, აქვს მიწა უწერაში, სადაც სამომავლოდ ფიქრობს კოტეჯებისა და მასთან მიმაგრებული სამზარეულოს მოწყობას, ასევე საბანაკე სივრცის მოწყობას. აღნიშნულ ობიექტს ასევე ექნება ტურების ორგანიზების სერვისი. დამატებით, სივრცის გამოყენება შესაძლებელი იქნება სატრენინგო დანიშნულებით.

აღსანიშნავია, რომ ტურების ორგანიზების, და ზოგადად, სერვისების შეთავაზების კუთხით გაფართოების სურვილი არაერთმა რესპონდენტმა გამოთქვა. ხშირი იყო საკვები ობიექტის არ მქონე განთავსების საშუალების მხრიდან ასეთი ობიექტის დამატების სურვილი.

ჩამოთვლილი იდეების განხორციელების მთავარ ბარიერებად ფინანსებზე და კადრებზე შეზღუდული წვდომა სახელდება. რესპონდენტების დიდი ნაწილისთვის, ორივე პირობის დაკმაყოფილებაა მნიშვნელოვანი, რადგან ფინანსების არსებობის შემთხვევაშიც კი, დამატებითი კადრების გარეშე აღნიშნული ინიციატივების განხორციელება გაჭირდება. აქვე ღირს აღინიშნოს, რომ რესპონდენტების ნაწილი არ ახდენს პროაქტიულად საკუთარი იდეების განხორციელებაზე მუშაობას, და ხშირ შემთხვევაში ელოდება დონორი ორგანიზაციების ან სახელმწიფო დაფინანსების მექანიზმის გამოჩენას საკუთარი იდეის განსახორციელებლად.

კლასტერში შემავალი ობიექტების გეგმებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შოვში და უწერაში დაგეგმილი მსხვილი პროექტები, რომელთა განხორციელების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტში გაჩნდება სტაბილური ვიზიტორთა ნაკადი, რაც, უფრო რეალურს გახდის შედარებით მცირე ობიექტების სამომავლო გეგმების განხორციელებასაც.

<sup>8</sup> <https://gretaproject.ge/ka/page/proeqtis-shesakheb>

## 7.6. SWOT ანალიზი

ცხრილი 7: SWOT ანალიზი

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<p><b>მუნიციპალიტეტის უნიკალური მახასიათებლები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელუხლებელი ბუნებრივი და ტყის რესურსები და ბიომრავალფეროვნება</li> <li>• ბუნების ძეგლები (მინერალური წყლები, მდინარეები, საბანაკე ადგილები, ჩანჩქერები, მწვერვალები, ა.შ.)</li> <li>• კვლევებით დადასტურებული სამკურნალო თვისებების მქონე წყაროების არსებობა</li> <li>• ისტორიული ძეგლები (მრავალძალი, ონის სინაგოგა, ონის ციხე, გონის მთავარანგელოზის ეკლესია, ა.შ.)</li> <li>• ეთნოგრაფიული და კულტურული სიმდიდრე, ხეზე კვეთის და ფეიქრობის რაჭული ტრადიცია</li> <li>• გასტრონომიული ტურიზმისთვის შესაფერისი გარემო: რეგიონისთვის დამახასიათებელი პროდუქტები და ტრადიციული კერძები</li> </ul> <p><b>ვიზიტორების კონკრეტულ ჯგუფებში მუნიციპალიტეტის ცნობადობა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ევროპის რიგი ქვეყნებიდან (მაგ. პოლონეთი, გერმანია) ვიზიტორებთან არსებული კავშირები და მუნიციპალიტეტის ცნობადობა სათავგადასავლო ტურიზმის მიმართულებით</li> <li>• ებრაელ ვიზიტორებთან არსებული კავშირები და ცნობადობა კულტურული ტურიზმის მიმართულებით</li> <li>• პოსტ-საბჭოთა სივრცის რიგი ქვეყნებიდან (მაგ. ყაზახეთი) ვიზიტორებთან არსებული კავშირები და ონის მუნიციპალიტეტის ცნობადობა ბალნეოლოგიური ტურიზმის მიმართულებით</li> <li>• განმეორებითი ვიზიტების, ასევე, რეკომენდაციის საფუძველზე განხორციელებული ვიზიტების მაღალი მაჩვენებელი (როგორც ქართვლ, ისე საერთაშორისო ვიზიტორებში)</li> <li>• პანდემიით გამოწვეული შეზღუდვების ფონზე, შიდა ტურიზმის გააქტიურების ხარჯზე რაჭის რეგიონის პოპულარიზაცია</li> <li>• ადგილობრივი წარმოების პროდუქტის (მაგ. თაფლი, ლორი, კარტოფილი, ნიგოზი), როგორც ჯანსაღი პროდუქტის რეპუტაცია (ქვეყნის მასშტაბით)</li> </ul>	<p><b>ინფრასტრუქტურული პრობლემები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ბუნებრივი სტიქიის (წყალდიდობა, მიწისძვრა) მიმართ მოწყვლადობის გამო მუნიციპალიტეტის გზების და ხიდების ხშირი დაზიანება</li> <li>• ტურისტულად მიმზიდველ ძირითად ლოკაციებზე (უნწრა, შოვი, ლები) ბუნებრივი აირის არ არსებობა</li> <li>• დასუფთავების სერვისის მოუწესრიგებლობა, ნაგვის ურნების ნაკლებობა</li> <li>• რეგულარული შიდა მუნიციპალური ტრანსპორტის არარსებობა</li> <li>• საქალაქთაშორისო ტრანსპორტის ნაკლებობა</li> <li>• ტურისტულად მიმზიდველი ადგილების (მაგ. მჟავე წყლების) კეთილმოწყობის პრობლემა</li> <li>• ტურისტულ ლოკაციებზე გასართობი და დასასვენებელი ინფრასტრუქტურის არარსებობა</li> <li>• მარკირებული ბილიკების ნაკლებობა</li> <li>• დაცული ტერიტორიების არარსებობა (რაჭა-ლეჩხუმი-ქვემო სვანეთის ნაციონალური პარკი - მხოლოდ გეგმარებითია)</li> <li>• ფუნდამენტური ინფრასტრუქტურული სამუშაოების (მაგალითად, საგზაო სამუშაოების) ხშირი გაჭიანურება</li> <li>• სოფლებსა და სხვა მაღალმთიან ტურისტულ ლოკაციებზე სატელეფონო და ინტერნეტ კავშირის არარსებობა/შეფერხება</li> <li>• შშმ ადაპტირებული ობიექტების სიმცირე</li> </ul> <p><b>ტურისტული ობიექტების სიმცირე</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სასტუმროების ნაკლებობა</li> <li>• სხვადასხვა ტიპის საკვები ობიექტის ნაკლებობა ტურისტულ ლოკაციებზე</li> <li>• სხვა ტურისტული სერვისების მიმწოდებელი ობიექტების მცირე რაოდენობა (ტურების მოწყობა)</li> <li>• მცირე და დიდი ზომის საკონფერენციო სივრცეების ნაკლებობა</li> </ul>

## **ინფრასტრუქტურა**

- საჩხერე-ონის ახალი სამანქანო გზის ამოქმედების შედეგად თბილისი-ონის მანძილის და მგზავრობის დროის შემცირება
- მუნიციპალიტეტის მიერ, საჭიროების შემთხვევაში, ინფრასტრუქტურული სამუშაოების განხორციელების სისწრაფე
- აეროპორტის არსებობა რაჭა-ლეჩხუმისა და ქვემო სვანეთის რეგიონში (ამბროლაურში)
- სხვა
- სახელმწიფო პროგრამებისა და დონორი ორგანიზაციების მიერ ონის მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტიზაცია, მათ შორის ტურიზმის სექტორში
- რეგულარული მუსიკალური ფესტივალის არსებობა (როკვა შოვი)

## **ნედლეულის მოძიების პრობლემა**

- ადგილობრივად წარმოებული ნატურალური საკვები პროდუქტების სიმწირე, არასაკმარისი რაოდენობა
- პროდუქტების მაღალი ფასები, დაბალი არჩევანი და არასაკმარისი რაოდენობა

## **სამუშაო ძალის ნაკლებობა**

- დემოგრაფიული პრობლემა, მუშახელის გადინება
- ტურიზმის სფეროში მუნიციპალიტეტში კადრების სიმწირე, თითქმის არარსებობა
- ახალგაზრდებში მოტივაციის პრობლემა
- სტუმარ-მასპინძლობის სფეროში მუშაობის დაბალი პრესტიჟულობა მოსახლეობაში, გენდერული სტერეოტიპები
- ტურიზმის სფეროში ჩართული აქტორების სტუმარ-მასპინძლობის უნარების ნაკლებობა და მომსახურების დაბალი დონე
- კვალიფიციური სამთო გიდების არასაკმარისი რაოდენობა
- უცხო ენის ცოდნის პრობლემა (ინგლისური)

## **არასათანადო მარკეტინგი**

- მარკეტინგული აქტივობების ნაკლებობა - ვიზიტორების მიზნობრივი ჯგუფებისთვის სტრატეგიული მარკეტინგის არარსებობა
- ტურიზმის სფეროში ჩართული აქტორების უმრავლესობის ციფრული უნარების (განსაკუთრებით ციფრული მარკეტინგის) განვითარების დაბალი დონე
- განთავსების საშუალებების მიერ გასაღების მხოლოდ ტრადიციული არხებით სარგებლობა

## **ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის პრობლემა**

- სახელმწიფოს მხრიდან ინოვაციური პროექტების დაბალი მხარდაჭერა
- ტურისტული ობიექტების მწირი ცოდნა ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის კუთხით

## **მარეგულირებელი და ბიუროკრატიული პრობლემები**

- ტურისტული ლოკაციების საზღვართან სიახლოვის გამო საშვების არამოქნილად გაცემის საკითხი
- მიწის დამტკიცებასთან დაკავშირებით დავების სიმრავლე
- HACCP-ის სტანდარტების არათავსებადობა გესტჰაუსების და მცირე ობიექტების საქმიანობასთან
- HACCP-ის სტანდარტების დანერგვის სირთულე
- ინდ. მენარმეებზე და საოჯახო სასტუმროებზე გადასახადებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება

	<p><b>სხვა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მკვეთრად გამოკვეთილი სეზონურობა (ზაფხული, აგვისტო) და არასტაბილური მოთხოვნა</li> <li>• გაზრდილი ფასები კომუნალურ გადასახადებზე</li> <li>• ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრის შეზღუდული რესურსები და არასახარბიელო ადგილმდებარეობა</li> <li>• სამკურნალო წყაროების ლაბორატორიული კვლევების მოძველება/არარსებობა</li> <li>• სამედიცინო სერვისების დაბალი ხარისხი და ხელმისაწვდომობა</li> <li>• მიუსაფარი ძაღლების სიმრავლე</li> </ul>
<p><b>შესაძლებლობები</b></p>	<p><b>საფრთხეები</b></p>
<p><b>ინფრასტრუქტურის განვითარება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საგზაო ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება (ღების გზის დასრულება, მრავალძაღზე ზემო რაჭიდან მიმავალი გზის მოწესრიგება, ხიდების პრობლემის მოგვარება)</li> <li>• თბილისი-საჩხერე-ონის ახალი მაგისტრალის პოტენციალის სრულად ათვისება და დატვირთვა</li> <li>• უშეუღლებიან დამაკავშირებელი გზის გაყვანა</li> <li>• ინფრასტრუქტურის (გაზი, დასუფთავება, მუნიციპალური და ქალაქშორისი ტრანსპორტი) მოწესრიგება</li> <li>• მინერალური წყაროების კეთილმოწყობა და წყლების მომავალში წარმოება (განსაკუთრებით, უწერა)</li> <li>• ტურისტული დაწესებულებების შიდა და გარე ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება (დასასვენებელი, გასართობი აქტივობების, ტურისტებისთვის მიმზიდველი ადგილების მოწესრიგება)</li> <li>• ღია ცის ქვეშ ჩატარებული მუსიკალური ფესტივალების რაოდენობისა და მრავალფეროვნების გაზრდა, მისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის მოწყობა და განვითარება</li> <li>• რიონის სანაპიროს კეთილმოწყობა, განსაკუთრებით საკურორტო ზონებში (მაგ. უწერა)</li> <li>• სამომავლო პერსპექტივაში, სამთო და სათხილამურო ტურიზმის განვითარება</li> </ul> <p><b>ტურისტული მიმართულებების დივერსიფიკაცია</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საფეხმავლო, ველო, კვადრო და საცხენოსნო ტურებისთვის შესაფერისი ლანდშაფტის ეფექტურად გამოყენება</li> <li>• სხვა ექსტრემალური ტურიზმის სახეობების განვითარება (მაგ. ჯომარდობა, ალპინიზმი, მთის ქოხები, ზიპლაინები, პარაპლანი)</li> </ul>	<p><b>ბუნებრივი კატასტროფები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მათ შორის:</li> <li>• წყალდიდობა</li> <li>• მიწისძვრა</li> <li>• მენწყერი</li> <li>• ქვათა-ცვენა</li> <li>• ღვარცოფი</li> </ul> <p><b>გლობალური საფრთხეები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გლობალური პანდემია</li> <li>• რუსეთ-უკრაინის ომით გამოწვეული ეკონომიკური შოკი</li> </ul> <p><b>სამუშაო ძალა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მუშახელის გადინების შეუქცევადობა</li> <li>• შიდა სამუშაო ძალის ტურიზმის სფეროთი დაინტერესების ნაკლებობა</li> </ul> <p><b>სხვა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საოკუპაციო ხაზთან სიახლოვე</li> <li>• სამთომოპოვებითი მრეწველობის საქმიანობით ტურიზმის განვითარების შეჩერება/შეფერხება</li> <li>• ტყის რესურსის მდგრადი განვითარებისთვის არასათანადოდ გამოყენება</li> <li>• იურიდიული დავების გამო ინვესტიციების განხორციელების პროცესის ჩიხში შესვლა</li> <li>• ხელუხლებელი ბუნებრივი რესურსების დაბინძურების რისკი</li> </ul>

- სათავგადასავლო ტურიზმის განვითარება (აქცენტი აღმოსავლეთ და დასავლეთ ევროპაზე)
- ტურისტული მარშრუტების და ტურების რაოდენობისა და მრავალფეროვნების გაზრდა
- ახალგაზრდული ბანაკების შექმნის პოტენციალი
- ეთნოგრაფიული და კულტურული ტურიზმის განვითარება (მაგ. ონის ებრაული კულტურული მემკვიდრეობა, ანტიკური ნაქალაქარების/ არტეფაქტები, რაჭული ტრადიციული ოდეების წარმოჩენაზე)
- ტრადიციული ხეზე კვეთისა და ფეიქრობის ტურისტულ სერვისებში ინტეგრირება
- გასტრონომიული ტურიზმის განვითარების პოტენციალი
- ადგილობრივი პროდუქციის ჯანსაღი რეპუტაციის გამო, ბიომეურნეობების განვითარება და შესაბამისად, სოფლის ტურიზმის განვითარება
- კულტურული ღონისძიებების (ფესტივალების, პროდუქციის გამოფენა-გაყიდვების) მოწყობის შესაძლებლობა
- ონის მხარეთმცოდნეობის მუზეუმის გახსნა
- ფოლკლორული ტურიზმის განვითარება
- ბალნეოლოგიური ტურიზმის განვითარება (აქცენტი პოსტ-საბჭოთა ქვეყნებზე) (შოვი - ყაზახური ინვესტიცია, უნერაში - რედისონი)
- თბილისთან სიახლოვის გამო (3 საათი), ბიზნეს ტურიზმის განვითარების პოტენციალი
- ზემო რაჭის, როგორც 4 სეზონის კურორტის ჩამოყალიბება (განსაკუთრებით, გაზიფიცირების ხარჯზე)

**თანამშრომლობის შესაძლებლობები**

- კოოპერაციის მიმართ მზაობა
- Racha with love - საერთო ტურისტული პლატფორმის განვითარება, რომელიც მუნიციპალიტეტის ტურისტულ ობიექტებს ერთ სივრცეში აერთიანებს
- ტურისტულ სააგენტოებთან და ტურ-ოპერატორებთან კავშირების დამყარება
- ამბროლაურის მუნიციპალიტეტთან კავშირების დამყარება, ერთობლივი ტურების შემუშავება
- ამბროლაურის მუნიციპალიტეტიდან ღვინის სექტორთან კავშირების გაძლიერება და რაჭული ღვინის აქტიურად გამოყენება ზემო რაჭის სტუმარ-მასპინძლობის სექტორში
- ერთობლივი ტურების ორგანიზება
- კადრების გადამზადება

**სხვა**

- ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრის გაძლიერება
- ტყის ფონდის ტერიტორიებზე რეკრეაციული და ტურისტული მიმართულებით იჯარის გაცემის შესაძლებლობა (კემპინგები, კვების ობიექტები)
- ინვესტიციების მოზიდვა (ან არსებულის განხორციელება) და აუთვისებელი კურორტების განვითარება (შოვი, უნერა, ღები, გონა, შქმერი, ა.შ.)
- ადგილობრივი და საერთაშორისო დაფინანსება, საგრანტო პროგრამები
- HACCP-ის სტანდარტების დანერგვის ფონზე, საკვები ობიექტების მიმართ ნდობის ამაღლება



# 8 კლასტერში თანამშრომლობა

## 8.1. დამხმარე ინსტიტუტებს და ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა

როგორც კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ინტერვიუები აჩვენებს, კავშირი დამხმარე ინსტიტუტებს და ტურიზმის სექტორის ძირითად კომპანიებს შორის ონის მუნიციპალიტეტში განვითარების სანჯის ეტაპზე, თუმცა არსებობს თანამშრომლობის გაღრმავების მაღალი პოტენციალი. დამხმარე ინსტიტუტებსა და ძირითად კომპანიებს შორის არსებული თანამშრომლობა განხილულია ქვემოთ.

### ბიზნეს ასოციაცია

ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის სექტორის კომპანიები არ არიან არცერთი ბიზნეს ასოციაციის წევრი. მათი ინფორმაციით, ონის მუნიციპალიტეტში ასოციაცია, სადაც ტურიზმის სექტორის წევრი კომპანიები შეძლებდნენ განვითარებას არ არსებობს. კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა ხედავს მსგავსი ასოციაციის არსებობის ღირებულებას.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთაგან 2 ობიექტი ასოციაცია „ელკანას“ წევრია, თუმცა, მათი თქმით, განსაკუთრებული მხარდაჭერა მათი მხრიდან ტურიზმის ბიზნესის განვითარების და ინფორმაციის მოწოდების კუთხით არ მიუღიათ. დამატებით, რეგიონში მოღვაწეობს „რაჭა-ლეჩხუმის და ქვემო სვანეთის აგროტურიზმის განვითარების ასოციაცია“, თუმცა, მათი აქტივობები ონის მუნიციპალიტეტში რესპონდენტებისთვის არ ყოფილა შესამჩნევი. 2022 წელს პირველად, ასოციაციის ორგანიზებული აგროტურიზმის ფესტივალის ჩატარება (რიგით მეექვსე) იგეგმება ქალაქ ონში, რამაც შეიძლება ხელი შეუწყოს მომავალში სექტორის აქტორებსა და ასოციაციას შორის თანამშრომლობას.

### ნედლეულის მომწოდებლები

რესპოდენტების განცხადებით, ისინი მჭიდროდ თანამშრომლობენ საკვები ნედლეულის ადგილობრივ მომწოდებლებთან, რომელთაგანაც საწარმოების დიდ ნაწილს ინდივიდუალური შეთანხმება აქვს ნედლეულის შესყიდვასთან დაკავშირებით. თუმცა, საწარმოები ნედლეულის დიდ ნაწილს ონის მუნიციპალიტეტის გარეთ, ძირითადად შემდეგ ქალაქებში ყიდულობენ - საჩხერე, ამბროლაური, ქუთაისი, თბილისი. ნედლეულის ქალაქგარეთ არსებულ მომწოდებლებთან, ასევე ონში არსებულ ქსელურ მარკეტებთან, თანამშრომლობის ფორმატი არ არსებობს და ნედლეულის შესყიდვა ერთჯერად ხასიათს ატარებს. დამატებით, ნედლეულის მომწოდებლებთან თანამშრომლობის მაგალითები დეტალურად არის აღწერილი დოკუმენტის მეოთხე ქვე-თავში „მომსახურების პროცესი“.

### საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები

საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან, ფინანსური და ტექნიკური მხარდაჭერა კადრების განვითარების, ბიზნესის გაფართოების და სტუმართ-მასპინძლობის სფეროში უნარების გაძლიერების კუთხით, რამდენიმე მნიშვნელოვანი პროექტის ფარგლებში განხორციელდა. სამუშაო ძალის პრობლემების კუთხით, დონორების ჩართულობა (UNDP, GIZ) აღწერილია 7.1 ქვეთავში - მართვა და სამუშაო ძალა. ბიზნესების დაფინანსების კუთხით დონორების ჩართულობა (ADA, WWF, GIZ) აღწერილია 7.5 ქვეთავში - ბიზნეს რესურსები.

## საგანმანათლებლო კოლეჯი

აღსანიშნავია, რომ ონის მუნიციპალიტეტში არ არსებობს პროფესიული კოლეჯი, თუმცა კოლეჯი ფუნქციონირებს ამბროლაურის მუნიციპალიტეტში (სსიპ პროფესიული კოლეჯი „ერქვანი“). რესპოდენტების განცხადებით, მათ ამბროლაურის პროფესიულ კოლეჯთან კომუნიკაცია და თანამშრომლობა არ აქვთ. კოლეჯის მიმდინარე პროგრამებს შორის, არ მოიძებნება ზემო რაჭის ტურიზმის სექტორთან უშუალოდ დაკავშირებული პროგრამები.

კოლეჯი განიხილავს ონის მუნიციპალიტეტში ჩამოყალიბებულ კლასტრებთან თანამშრომლობას და ასოცირებულ წევრობას. მისი წარმომადგენლის აზრით, კომპანიების გაერთიანებასთან თანამშრომლობა უფრო ხელსაყრელი და რენტაბელური იქნება, რადგან ერთობლივი მოთხოვნის და მინიმუმ 5 ან 6 ადამიანის გადამზადების საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელი გახდება სასწავლო პროგრამებში ახალი პროფესიების დამატება. ასევე, კლასტრების არსებობა კოლეჯს გაუიოლებს შესაბამის სექტორებში კვლევების ჩატარებას და სამომავლო საქმიანობის დაგეგმვას. იმ შემთხვევაში, თუ კოლეჯს ექნება ინფორმაცია კლასტრების 3 წლიანი განვითარების გეგმებზე, ის უპასუხებს მათ მოთხოვნებს პროფესიული განვითარების მიმართულებით. ამასთანავე, კოლეჯს აქვს პროფესიული ორიენტაციის და კარიერის დაგეგმვის მენეჯერის თანამდებობა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიებთან თანამშრომლობას, მათი მოთხოვნების კვლევას და შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვებას. სწორედ ამ თანამდებობაზე დასაქმებულმა ადამიანმა შეიძლება ითანამშრომლოს მომავალში ონის მუნიციპალიტეტში შექმნილ ბიზნეს კლასტრებთან.

განათლების და სამუშაო ძალის უნარების განვითარების ხელშეწყობის კუთხით, უნდა გამოიყოს შემდეგი ორგანიზაციები: „სათავგადასავლო ტურიზმის სკოლა“, „უნარების სააგენტო“ „ფონდი ფეარ თრის ფოუნდეიშნ“, „რაჭის ახალგაზრდული ასამბლეა“, UNDP, GIZ. ამ ორგანიზაციების აქტივობები დეტალურად აღწერილია 7.1 ქვეთავში - მართვა და სამუშაო ძალა.

## ფინანსური ინსტიტუტები

ეროვნული ბანკის მონოდედებული მონაცემების მიხედვით, ონის მუნიციპალიტეტში მხოლოდ 2 ბანკია, ხოლო მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია არ არის. როგორც ჩატარებული ინტერვიუები აჩვენებს, ტურიზმის სექტორის კომპანიებს გარკვეული თანამშრომლობა აქვთ ფინანსურ ინსტიტუტებთან და მათი მცირე ნაწილი სარგებლობს სასესხო პროდუქტებით.

რეგიონში მოქმედ ერთ-ერთ საფინანსო ინსტიტუტში საკრედიტო განყოფილება 1 წლის შეიქმნა და არსებული პროდუქტები მეტწილად მცირე მოცულობის სესხებზეა გათვლილი. საფინანსო ინსტიტუტი ჩართულია კერძო სექტორის მხარდაჭერი სახელმწიფო პროგრამების განხორციელებაში.

საფინანსო ინსტიტუტს შეუძლია ბენეფიციარებს შესთავაზოს:

- გადახდის მოქნილი გრაფიკი,
- „ქეშბეკ“ პროდუქტი, რომლის ფარგლებშიც პროექტის განხორციელების შემდეგ მსესხებელს თანხის ნაწილი უკან უბრუნდება,
- სესხის უზრუნველყოფაზე გარკვეული რისკის ბანკის მიერ აღება
- „მწვანე ენერჯის“ გრძელვადიანი სესხი, რომელიც სანარმოებს როგორც ხარჯების შემცირების, ასევე შემოსავლების მიღების საშუალებას მიცემს

## ანარმოე საქართველოში

ტურიზმის სექტორის კომპანიების მნიშვნელოვანმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ გამოიყენა სააგენტოს „ანარმოე საქართველოში“ მხარდაჭერა (როგორც საკრედიტო-საგანათლო მექანიზმი, ასევე გრანტები) ბიზნესში. დეტალური ინფორმაცია აღწერილია 7.5 ქვეთავში - ბიზნეს რესურსები.

ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის კუთხით, საინტერესოა ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს ჩართულობა საპილოტე რეგიონების ინტეგრირებული განვითარების პროგრამის ფარგლებში, რომელშიც ზემო რაჭიდან პროგრამას ერთი ბენეფიციარი ჰყავს.

ბიზნესების დაფინანსების კუთხით დონორების ჩართულობა (ADA, WWF, GIZ) აღწერილია 7.5 ქვეთავში - ბიზნეს რესურსები.

## **საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (GNTA)**

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ერთ-ერთი ფუნქცია არის მუნიციპალიტეტებში არსებული ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრების მხარდაჭერა. ამჟამად, მათი წარმომადგენლების განცხადებით, ონის მუნიციპალიტეტში ჯერ საკმარისი მოთხოვნა არ არის ვიზიტორების მხრიდან, და შესაბამისად საინფორმაციო ცენტრის აქტიური ფუნქციონირების საჭიროება ამ ეტაპზე არ დგას. ტურისტული საინფორმაციო ცენტრის ფუნქცია არის რეგიონში ადგილზე ჩასული ტურისტისთვის ინფორმაციის მიწოდება. ადმინისტრაციის დაკვირვებით, ონის მუნიციპალიტეტის როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ვიზიტორები, წინასწარ არიან ინფორმირებული თუ რას მოინახულებენ და რით დაკავდებიან, რადგან მუნიციპალიტეტში არ არის დიდი რაოდენობით მიზიდულობის ცენტრი, და მარტივია ინფორმაციის ონლაინ მოძიება. ამ მიზეზების გამო, GNTA-სა და ონის მუნიციპალიტეტის ქვეშ არსებულ ტურისტულ საინფორმაციო ცენტრს შორის თანამშრომლობის მემორანდუმი ჯერ არ გაფორმებულა, და მათი თანამშრომლობაც შეზღუდულია.

ზოგადად, ადმინისტრაციის მიდგომა არის აქტივობების მოთხოვნიდან გამომდინარე დაგეგმვა. 2018 წლის შემდეგ, ადმინისტრაციის ორგანიზებით ჩატარდა არაერთი ტრენინგის რაჭა-ლეჩხუმის და ქვემო სვანეთის რეგიონში. მათ შორის, ონში ჩატარდა შემდეგი დასახელების ტრენინგები:

- საოჯახო სასტუმროს მართვის ტრენინგი
- მომსახურების უნარ-ჩვევების ტრენინგი,
- შშმ პირებისთვის ტურისტული სერვისების დანერგვა და განვითარება
- როგორ დავნერგოთ COVID-19-თან დაკავშირებული ზოგადი რეკომენდაციები განთავსებისა და კვების ობიექტებში
- შრომის უსაფრთხოებისა და შრომითი ურთიერთობების პრევენციული ღონისძიებები განთავსების ობიექტებისთვის COVID-19-ის პერიოდში
- ინკლუზიური ტურიზმი COVID-19-ის პერიოდში
- ონლაინ გაყიდვების ტრენინგი
- ჰიგიენა და სურსათის უვნებლობა

გარდა ამისა, ტურიზმის ადმინისტრაციის ძალისხმევით, მოხდა „უძირო ტბის“ ბილიკის მარკირება, რასაც მოყვა აღნიშნული მიმართულების გაპოპულარულება. ადმინისტრაციამ სოფელ ლების მიმდებარედაც მოახდინა რამდენიმე ბილიკის მარკირება.

## **ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი**

ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი მუნიციპალიტეტის ქვეშ არსებული ააიპ-ია, რომლის მთავარი მანდატი მუნიციპალიტეტში ტურისტებისთვის ინფორმაციის მიწოდებაა. თუმცა, ორგანიზაცია შეზღუდული რესურსით ფუნქციონირებს, არ გააჩნია ტურისტებისთვის მიმზიდველი შენობა, ასევე არ აქვს ბროშურების ხშირად განახლების რესურსი და ვებგვერდი. ცენტრს ასევე არ გააჩნია ტრანსპორტი, რის გამოც გართულებულია ტურისტულ ობიექტებთან დაკავშირებით ინფორმაციის მოპოვება. ამ ეტაპზე, ცენტრის აქტივობა ძირითადად შემოიფარგლება facebook გვერდზე სასტუმროებისა და საოჯახო სასტუმროების შესახებ ინფორმაციის განთავსებით.

## **Racha with love**

ტურიზმის სექტორის მხარდამჭერ ინსტიტუტებს შორის, ერთ-ერთი გამორჩეულია ონში სკოლის მოსწავლეების მიერ დაარსებული სტარტაპი Racha with Love, რომელმაც 2022 წლის აპრილში ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს 30 000 ლარიანი დაფინანსება მოიპოვა საპილოტე რეგიონების ინტეგრირებული განვითარების პროგრამის ფარგლებში.

სტარტაპის მიზანია ერთ სივრცეში გააერთიანოს ტურისტული დაწესებულებები და ლოკაციები ვიზიტორებისთვის რაჭაში მოგზაურობის მარტივად დაგეგმვის ხელშესაწყობად. პლატფორმა გააერთიანებს რეგიონში არსებულ სასტუმროებს, საოჯახო სასტუმროებს, სამოგზაურო ტურების ორგანიზატორებს, კვალიფიციურ გიდებს, საკვებ ობიექტებს, საპიკნიკე ლოკაციებს. ამას გარდა, ვებ-გვერდს ასევე ექნება ინფორმატიული სახეც, ვინაიდან რაჭის რეგიონის ტურისტულად მიმზიდველი ლოკაციების შესახებ განთავსებული იქნება მცირე მიმოხილვები და აღწერები. პლატფორმას დამატებით ადგილობრივი პროდუქციის (როგორცაა თაფლი, ხალხური რეწვის ნაწარმი და რეგიონისთვის დამახასიათებელი სხვადასხვა სუვენირები) გაყიდვებისა და ადგილზე მიწოდების სერვისის შეთავაზებაც შეეძლება მომხმარებლებისთვის.

სტარტაპის დამფუძნებლებთან საუბრისას გამოიკვეთა, რომ ადგილობრივი ბიზნესები კეთილგანწყობილები არიან აღნიშნული პლატფორმის მიმართ და მათთან თანამშრომლობის მზადყოფნას გამოთქვამენ. ვებ-გვერდზე ანგარიშის შექმნისა და მართვის სიმარტივე, ასევე მომსახურების დაბალი საკომისიო (10%) ბიზნესებისთვის მიმზიდველს ხდის ამ პლატფორმას.

## **8.2. ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა**

### **კონკურენცია**

ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის სექტორში კომპანიათა რაოდენობა მცირეა. ამავდროულად, ტურისტული დაწესებულებები გადანაწილებული და მიმოფანტულია ონის მუნიციპალიტეტის სხვადასხვა ადმინისტრაციულ ერთეულებში.

სასტუმრო სექტორის წარმომადგენლებს შორის კონკურენცია არსებობს, მაგრამ კომპანიები მაინც აღნიშნავენ, რომ ყველას თავისი სეგმენტი და გამოკვეთილი მუდმივი მომხმარებლები ჰყავს. ამას გარდა, აღსანიშნავია, რომ რესპოდენტების დიდი ნაწილი ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორში ახალი მოთამაშეების გამოჩენის მიმართ დადებითად არის განწყობილი. კერძოდ, მათი განცხადებით, ყაზახური ინვესტიციით შოვის საკურორტო კომპლექსისა და უწერაში „რედისონის“ ბრენდის სასტუმროს გახსნა დადებითად აისახება მათ საქმიანობაზე, ვინაიდან მსგავსი დიდი პროექტების განხორციელება მუნიციპალიტეტის ტურისტული მიმზიდველობისა და პოპულარობის ზრდის საწინდარია, რაც შესაბამისად საერთო სარგებელს ქმნის ტურიზმის სფეროში პირდაპირ ან ირიბად ჩართული ბიზნესებისთვის.

რაც შეეხება კვების ობიექტებს, ამ შემთხვევაში კონკურენციის დონე გაცილებით დაბალია, ვინაიდან მსგავსი ობიექტების რაოდენობა ონის მუნიციპალიტეტში ძალიან მცირეა. ერთ-ერთმა რესპოდენტმა, კვების ობიექტებისთვის კონკურენტად საცხოვრები ან მსგავსი დაწესებულებები გამოკვეთა, რომლებსაც შედარებით დაბალი საოპერაციო ხარჯების გამო, გასაყიდ პროდუქციაზე დაბალი ფასის დადება შეუძლიათ, რაც კონკრეტული მომხმარებელთა ჯგუფისთვის კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებთ რესტორნებთან შედარებით.

### **კავშირი კომპანიებს შორის**

საველე კვლევამ გამოავლინა, რომ ადგილობრივ კომპანიებს შორის არსებობს გარკვეული კავშირები და თანამშრომლობა.

გამოკითხული სასტუმროების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ სასტუმროებს შორის არსებობს არაფორმალური კავშირები. კერძოდ, საკმაოდ ხშირია შემთხვევები, როცა სასტუმროები დაკავებულობის შემთხვევაში ხშირად სხვა საოჯახო სასტუმროში ამისამართებენ თავიანთ მომხმარებლებს. ასევე ხშირია სასტუმრო დაწესებულებების მიერ საკვები ობიექტების შესახებ

რჩევებისა და რეკომენდაციების გაცემა. მაგალითად, ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს, რომ: „ადგილი როცა არ მაქვს ჩემს საოჯახო სასტუმროში, მეზობელ სასტუმროში ვამისამართებ. ასევე, ის სასტუმროები, რომლებსაც კვება არ აქვთ, ჩემთან გზავნიან თავიანთ მომხმარებლებს. კარგი ურთიერთობა მაქვს ადგილობრივ მეწარმეებთან და მეზობელ ბიზნესებთან“.

ამას გარდა, აღსანიშნავია ნედლეულის მოძიების პროცესში კომპანიებს შორის თანამშრომლობის ხშირი შემთხვევებიც. ზოგიერთი ბიზნესი ნედლეულის (როგორცაა მაგალითად, ჰიგიენური საშუალებები) დედაქალაქში ან სხვა დიდ ქალაქებში შესყიდვისას, ტრანსპორტირების ხარჯს იზიარებს სხვა ტურისტულ ბიზნესებთან.

აქვე, აღსანიშნავია, კომპანიებს შორის სპეციფიური კავშირი შოვის კურორტის განვითარების გეგმის ფარგლებში. კურორტ შოვის განვითარების 50 მილიონიანი პროექტის ხელმძღვანელის განმარტებით, პროექტის გეგმა მოიაზრებს შოვის კურორტის ტერიტორიაზე არსებულ სხვა კერძო მესაკუთრეების მიერ საკუთარი ობიექტების კონცეფციის გააზრებას და კურორტის კონცეფციასთან მისადაგებას, ვინაიდან უკვე არსებული კერძო ბიზნესები ინვესტიციის განხორციელების შედეგად შექმნილი ერთიანი ინფრასტრუქტურის მომხმარებლები იქნებიან.

### 8.3. კოოპერაციის მატრიცა და პლასტერის რუკა

კოოპერაციის მატრიცა აჩვენებს თანამშრომლობის ხარისხს ძირითად კომპანიებსა და დამხმარე ინსტიტუტებს შორის. მატრიცაზე 0 ნიშნავს თანამშრომლობის არარსებობას, ხოლო 5 აღნიშნავს მჭიდრო თანამშრომლობას.

ცხრილი 8: კოოპერაციის მატრიცა

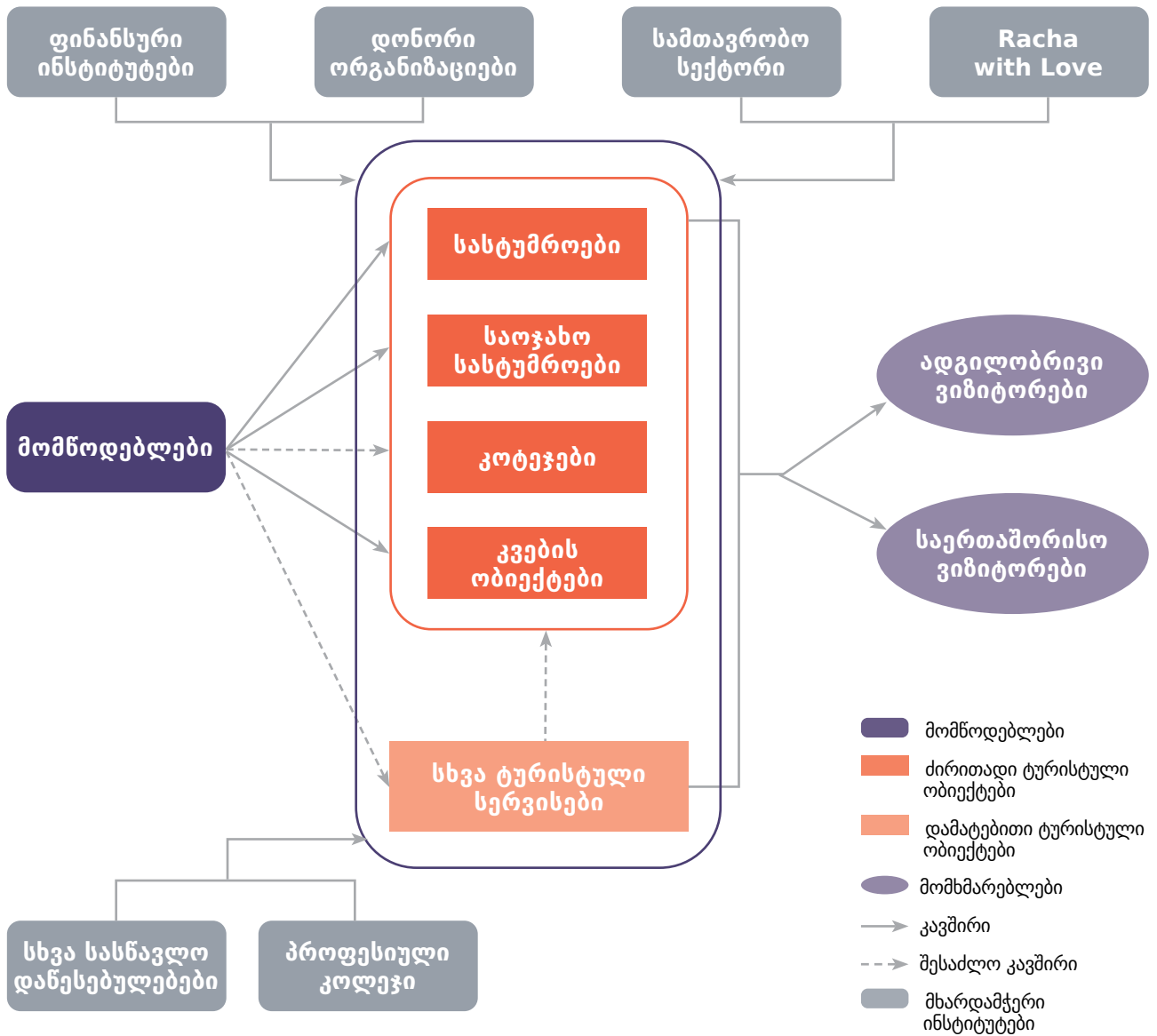
მატრიცა	ძირითადი საწარმოები	ნედლეულის მიმწოდებლები	ბანკები	ანარმოე საქართველოში	GNTA	ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი	სათავგადასავლო ტურიზმის სკოლა	Racha with Love	ელკანა	დონორები	ტურისტული სააგენტოები	ჯამი
ძირითადი საწარმოები	X	3	1	3	1	3	2	4	1	3	2	22
ნედლეულის მიმწოდებლები	3	X	1	2	0	0	0	2	4	3	0	15
ბანკები	1	1	X	4	0	0	0	0	1	1	1	9
ანარმოე საქართველოში	3	2	4	X	1	0	0	0	1	3	0	14
GNTA	1	0	0	1	X	3	2	0	1	3	4	14
ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი	3	0	0	0	3	X	3	2	0	0	2	15
სათავგადასავლო ტურიზმის სკოლა	2	0	0	0	2	3	X	0	0	4	2	13
Racha with Love	4	2	0	0	0	2	0	X	0	1	0	9
ელკანა	1	4	1	1	1	0	0	0	X	4	1	13
დონორები	3	3	1	3	3	0	4	1	4	X	1	23
ტურისტული სააგენტოები	2	0	1	0	4	2	2	0	1	1	X	13
ჯამი	22	15	9	14	13	15	13	9	13	23	13	X

ცხრილის მიხედვით, ჩართულ მხარეებს შორის, ყველაზე მეტი თანამშრომლობა იკვეთება კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიათა და დანარჩენ მხარეებს შორის, ასევე დონორ ორგანიზაციებსა და დანარჩენ მხარეებს შორის. ყველაზე ნაკლები თანამშრომლობა იკვეთება ბანკებთან და ახლად შექმნილ სტარტაპ Racha with Love-თან.

უფრო დეტალურად კლასტერის წევრ კომპანიებს და ჩართულ მხარეებს შორის თანამშრომლობა აღწერილია ქვემოთ:

- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ნედლეულის მიმწოდებელ კომპანიებს შორის კავშირები დამაკმაყოფილებელია. კომპანიები თანამშრომლობენ მასალების მომწოდებლებთან და მათგან იძენენ პროდუქციას.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ბანკებს შორის თანამშრომლობა და კავშირები არ არის დამაკმაყოფილებელი, და არსებობს კავშირების გამყარების პოტენციალი.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებსა და სააგენტოს „ანარმოე საქართველოში“ შორის თანამშრომლობა და კავშირები დამაკმაყოფილებელია.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებსა და ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციას შორის თანამშრომლობა და კავშირები სუსტია.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებსა და ონის ტურისტულ საინფორმაციო ცენტრს შორის თანამშრომლობა და კავშირები არ არის დამაკმაყოფილებელი.
- კლასტერის წევრ მხოლოდ რამდენიმე ძირითად კომპანიას აქვს სათავგადასავლო ტურიზმის სკოლასთან კავშირები.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებსა სტარტაპ Racha with Love-ს შორის შორის თანამშრომლობა და კავშირები ძლიერია.
- კლასტერის წევრ მხოლოდ რამდენიმე ძირითად კომპანიას აქვს ასოციაცია ელკანასთან კავშირები.
- კლასტერის წევრებსა და დონორ ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობა და კავშირები ძლიერია.
- კლასტერის წევრ მხოლოდ რამდენიმე ძირითად კომპანიას აქვს ტურისტულ სააგენტოებთან კავშირები.

ცხრილი 9: კლასტერის რუკა



# 9 ბარიერების და შესაძლებლობების ანალიზი

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის ბიზნესები მუშაობის პროცესში აწყდებიან შემდეგ ბარიერებს:

- **სექტორის სეზონურობა** - სეზონურობა ონის ტურიზმის სექტორისთვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია. რესპონდენტების აბსოლუტურმა უმრავლესობამ, ონისთვის ყველაზე აქტიურ სეზონად ზაფხულის სეზონი დაასახელა, ყველაზე აქტიურ თვედ კი აგვისტო. შესაბამისად, ტურისტული დაწესებულებების ნაწილი ხშირად არასეზონურ პერიოდებში ფუნქციონირებას წყვეტენ.
- **ინფრასტრუქტურული პრობლემები** - ონის მუნიციპალიტეტში მრავლადაა ინფრასტრუქტურული ბარიერები, როგორცაა, ბუნებრივი სტიქიის მიმართ მოწყვლადობა, ტურისტულად მიმზიდველ ძირითად ლოკაციებზე (უწერა, შოვი, ღები) ბუნებრივი აირის არ არსებობა, დასუფთავების სერვისის მოუწესრიგებლობა და ნაგვის ურნების ნაკლებობა (უწერა), რეგულარული შიდა მუნიციპალური ტრანსპორტის არარსებობა, ტურისტულად მიმზიდველი ადგილების (მაგ. მჭავე წყლების) კეთილმოწყობის პრობლემა, ტურისტულ ლოკაციებზე გასართობი და დასასვენებელი ინფრასტრუქტურის არარსებობა, მარკირებული ბილიკების ნაკლებობა, დაცული ტერიტორიების არარსებობა, ფუნდამენტური ინფრასტრუქტურული სამუშაოების (მაგალითად, საგზაო სამუშაოების) ხშირი გაჭიანურება, სოფლებსა და სხვა მაღალმთიან ტურისტულ ლოკაციებზე სატელეფონო და ინტერნეტ კავშირის არარსებობა/შეფერხება, და შშმ ადაპტირებული ობიექტების სიმცირე.
- **კადრების სიმცირე** - კადრების სიმცირისა და სამუშაო ძალის მოძიების პრობლემა ყველა გამოკითხულმა კომპანიამ დაასახელა, როგორც ერთ-ერთი უმთავრესი ხელისშემშლელი ფაქტორი. ბიზნესების უმრავლესობას უწევს კადრები არა რეგიონში, არამედ საქართველოს მასშტაბით ეძებოს. ხშირია კადრების ჩამოყვანის საჭიროება თბილისიდან, ტყიბულიდან, საჩხერიდან, ქუთაისიდან და სხვა მუნიციპალიტეტებიდან.

კადრების ნაკლებობის ერთ-ერთი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორი ადგილობრივი მოსახლეობის დაბალი მოტივაცია და ტურიზმის სფეროში დასაქმების მიმართ ნეგატიური შეხედულებებია. ამას გარდა, ალსანიშნავია რეგიონში არსებული დემოგრაფიული პრობლემებიც, რაც ასევე განაპირობებს სამუშაო ძალის გადინებას, როგორც საქართველოს დიდ ქალაქებში, ასევე საზღვრებს გარეთ.

დამატებით, კადრების სიმცირეს მოსახლეობის შემცირების ტენდენციაც განაპირობებს. 2021 წლის მონაცემების მიხედვით, ონის მუნიციპალიტეტში 2014 წელთან შედარებით მოსახლეობის რაოდენობა 10.5%-ით არის შემცირებული. 2021 წელს მუნიციპალიტეტში მოსახლეობის 3%-იანი ზრდა დაფიქსირდა, 2020 წელთან შედარებით. ალსანიშნავია, რომ 1994 წლიდან წლიდან წლამდე ზრდის მაჩვენებელი 2021 წლამდე ყოველ წელს უარყოფითი იყო.

ამავდროულად, 2021 წელს ქალაქ ონში მოსახლეობის რაოდენობა 2%-ითაა გაზრდილი 2014 წელთან შედარებით. რაც შეეხება სოფლებში მოსახლეობის ცვლილების დინამიკას, 2021 წელს 2014 წელთან შედარებით ონის მუნიციპალიტეტის სოფლებში მოსახლეობის რაოდენობა 8.4%-ით შემცირდა. სოფლების 50%-ში მოსახლეობის რაოდენობა შემცირებულია, 22%-ში - გაიზარდილი, 6%-ში კი უცვლელია.

- **კადრების ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა** - კადრების სიმცირესთან ერთად, ბიზნესების გამოწვევას შესაბამისი უნარებისა და ცოდნის მქონე კადრების მოძიება წარმოადგენს. კომპანიებისთვის განსაკუთრებით რთულია კადრების მოძიება შემდეგი მიმართულებებით: მზარეული, მცხობელი, დიასახლისი, მიმღები, დამლაგებელი. ასევე, მუნიციპალიტეტში მცირეა კვალიფიციური გამყოლი გიდეების რაოდენობაც.



იმ ბიზნესების განცხადებით, რომლებსაც დაქირავებული ჰყავთ კონკრეტული სერვისის მომწოდებელი კადრები, აღნიშნავენ, რომ საკმაოდ დაბალია მათი კვალიფიკაცია სტუმარ-მასპინძლობის მიმართულებით. ამავდროულად, ძალიან ხშირია კადრების მობილობა და ცვალებადობა, რაც უფრო მეტად ართულებს ბიზნესის მფლობელებისა და კვალიფიციური პირების მიერ დასაქმებულთათვის საქმიანობის ადგილზე შესწავლას.

სტუმარ-მასპინძლობის უნარების გარდა, მნიშვნელოვანი პრობლემაა კადრების უნარები სასტუმროს მართვის, ციფრული მარკეტინგის, სამთო გამყოლობისა და ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის მიმართულებებითაც.

- **სტრატეგიული მარკეტინგის ნაკლებობა** - ვიზიტორების კონკრეტულ მიზნობრივ ჯგუფებზე მორგებული სტრატეგიული მარკეტინგი ძირითადად არ ხორციელდება. საწარმოების უმრავლესობას არ აქვს გააზრებული, თუ ვინ არის მათი სამიზნე სეგმენტი, და შესაბამისად არ გააჩნია მათი მოზიდვის სტრატეგიული გეგმა.
- **ნედლეულის სიმცირე ადგილობრივ ბაზარზე** - რესპონდენტების მნიშვნელოვანი ნაწილი აღნიშნავს, რომ მათი ბიზნესის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი ნედლეულის სიმცირე ადგილობრივ ბაზარზე დამატებით გამოწვევებს ქმნის. მიუხედავად იმისა, რომ ონში არის ორი ქსელური სუპერმარკეტი, ბაზარი და არსებობენ ადგილობრივი საკვები პროდუქტების მწარმოებლები, ნედლეულის სიმცირე კვლავ პრობლემად რჩება. რესპონდენტების განცხადებით, ადგილობრივ ბაზარზე არსებული პროდუქცია არ არის მრავალფეროვანი და შეზღუდულია არჩევანის შესაძლებლობაც.
- **ნედლეულის მაღალი ფასები** - გამოკითხულმა ყველა ბიზნესმა, შემაფერხებელ ფაქტორებს შორის ნედლეულზე არსებული მაღალი ფასები და მათი მზარდი დინამიკა დაასახელა. რესპონდენტების განცხადებით, ონის მუნიციპალიტეტში პროდუქციის ფასები მნიშვნელოვნად აღემატება სხვა ქალაქებში არსებულ ფასებს, რაც მეტწილად ტრანსპორტირების მაღალი ხარჯით აიხსნება.

## კლასტერის შექმნის შესაძლებლობები სექტორში

რესპონდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა ხედავს კლასტერში გაერთიანების ღირებულებას და პროცესში აქტიურად ჩართვისთვის მზაობას გამოთქვამს. კლასტერში თანამშრომლობის ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც კვლევიდან გამოიკვეთა, მოიცავს:

- კლასტერის მიერ ერთობლივი მარკეტინგული აქტივობების განხორციელება. აქ მოიაზრება სასტუმროებისა და სხვა ტურისტული ობიექტების ერთობლივ ბაზაში გაერთიანება, რაშიც მნიშვნელოვანი იქნება სტარტაპ Racha with Love-ის მხარდაჭერა. გარდა ამისა, ერთობლივი ბროშურების შემუშავება, და ციფრული მარკეტინგის განხორციელება.
- ტურისტული ინფრასტრუქტურის, მაგალითად, წყაროების და სამთო ბილიკების ერთობლივი ძალისხმევით მოწესრიგება.
- ერთობლივი საკვები ობიექტის გახსნა. მსგავსი ობიექტების მაგალითად გამოიკვეთა კაფე უწერაში, რომელსაც ერთგვარი შესვენების ადგილის დანიშნულება ექნება. ასევე, ერთობლივი ეთნო-გასტრონომიული ობიექტი, რომელმაც შეიძლება ტურისტული საინფორმაციო ცენტრის ფუნქციაც შეითავსოს.
- სხვა ქალაქებიდან მოწოდებული ნედლეულის ერთობლივი შესყიდვები, რაც უზრუნველყოფს დისტრიბუტორთან სტაბილური მოთხოვნის შენარჩუნებას, და რედისტრიბუტორის რგოლის ამოგდებით შეამცირებს საბოლოო ფასებს.
- გამოცდილების გაზიარება, განსაკუთრებით სტუმარ-მასპინძლობის კუთხით. ამ მიმართულებით, არაერთმა საწარმომ გამოთქვა სხვა წევრებისთვის საკუთარი გამოცდილების გაზიარების სურვილი.
- ერთობლივი ტურების ორგანიზება. იმის ნაცვლად, რომ თითო ობიექტის წარმომადგენელი თავად ემსახურებოდეს საკუთარ ვიზიტორებს, კლასტერმა შესაძლოა დაგეგმოს ერთობლივი ტურები, რომელშიც კლასტერის წევრების ვიზიტორები მიიღებენ მონაწილეობას.

## 10 კლასტერის ხედვა

---

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის კლასტერის ხედვა არის ერთობლივი მუშაობის შედეგად, **ტურიზმის კლასტერის წარმომადგენელი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდის საფუძველზე, ონის მუნიციპალიტეტის მდგრად და 4 სეზონის ტურისტულ მიმართულებებად ჩამოყალიბება.**

## 11 კლასტერის მიზნები

---

ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის სექტორის კლასტერის მიზნები შეიძლება იყოს:

- ტურისტული სერვისების და მიმართულებების დივერსიფიკაცია და განვითარება
- მდგრადი ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობა
- ტურისტული ინფრასტრუქტურის მონესრიგება და განვითარება
- ადამიანური რესურსების რაოდენობისა და კვალიფიკაციის გაზრდა
- ნედლეულზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა
- ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება
- სექტორთშორისი კავშირების დამყარება და გამყარება

თითოეული მოცემული მიზნისთვის შესაბამისი აქტივობები და ინდიკატორები შემუშავდა (იხილეთ ცხრილი 10).

ცხრილი 10: ონის მუნიციპალიტეტის ტურიზმის კლასტერის მიზნები, აქტივობები ინდიკატორები

მიზანი	აქტივობა	ინდიკატორი	შედეგი
<p><b>ტურისტული სერვისების და მიმართულებების დივერსიფიკაცია და განვითარება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბალნეოლოგიური ტურიზმის განვითარების მიზნით მუნიციპალიტეტში არსებული ბალნეო-რესურსების გამოკვლევა</li> <li>• სათავგადასავლო ტურიზმის (მათ შორის, სამთო, საცხენოსნო, ალპინიზმის, ჯომარდობის და სხვა ექსტრემალური აქტივობების) განვითარება</li> <li>• სამთო-სათხილამურო ტურიზმის განვითარების მიზნით ზემო რაჭაში სათხილამურო კურორტის მიზანშეწონილობის გამოკვლევა</li> <li>• ეთნო-კულტურული ტურიზმის განვითარება (ფესტივალები, ფოლკლორული ტურიზმი, მუზეუმები, რაჭული ოდეები, სინაგოგა)</li> <li>• გასტრონომიული და აგრო ტურიზმის განვითარება, ადგილობრივი ნედლეულის აქტიური გამოყენების ხარჯზე</li> <li>• ბიზნეს ტურიზმის განვითარების პოტენციალის შესწავლა</li> <li>• ერთობლივი ტურების ორგანიზება</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების ერთობლივი ბრენდირება (Racha with Love, ონის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი)</li> <li>• მიზნობრივი ჯგუფებზე მარკეტინგული კამპანიების განხორციელება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბალნეოლოგიური მიმართულებით ზემო რაჭის პოტენციალის კვლევა, მათ შორის, მუავე წყლების სარგებლის დეტალური და მეცნიერული კვლევა</li> <li>• სათავგადასავლო ტურიზმის ობიექტებისა და აქტივობების რუკის შემუშავება</li> <li>• სათხილამურო კურორტის განვითარების მიზანშეწონილობის კვლევა</li> <li>• ეთნო-კულტურული მიმართულებით ტურიზმის ობიექტებისა და აქტივობების რუკის შემუშავება</li> <li>• გასტრონომიული და აგრო ტურიზმის ობიექტებისა და ადგილობრივი კერძების/ნედლეულის რუკის შემუშავება</li> <li>• ბიზნეს ტურიზმის განვითარების პოტენციალის კვლევა</li> <li>• კლასტერის მიერ ორგანიზებული ერთობლივი ტურების რაოდენობა</li> <li>• თითოეული ჩამოთვლილი მიმართულებით, ცალკეული და ერთიანი ბროშურების (ციფრული და ფიზიკური ვერსიების) მომზადება.</li> <li>• მომზადებული ბროშურების გამოყენებით, თემატური და მიზნობრივი მარკეტინგული კამპანიების განხორციელება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების მიერ შეთავაზებული სერვისების დივერსიფიკაცია და განვითარება</li> <li>• კლასტერის წევრების მიერ მიზნობრივი ვიზიტორების რაოდენობის გაზრდა</li> </ul>

<p><b>მდგრადი ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ადვოკატირება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან</li> <li>• ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების ასახვა კლასტერის სტრატეგიაში</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ადვოკატირების მიზნით გამართული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• კლასტერის სტრატეგიაში და სამოქმედო გეგმაში ასახული მდგრადი განვითარების ელემენტები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ონის მუნიციპალიტეტში ტურიზმის მდგრადი განვითარება</li> </ul>
<p><b>ტურისტული ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება და განვითარება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების პრიორიტეტიზაციის მექანიზმის შემუშავება</li> <li>• ერთობლივი ძალისხმევით, მარტივი ტურისტული ინფრასტრუქტურის მოწყობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების პრიორიტეტიზაციის მექანიზმი</li> <li>• კლასტერის მიერ მოწყობილი და მოწესრიგებული ტურისტული ობიექტების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ონის მუნიციპალიტეტის ტურისტული ინფრასტრუქტურის მუნიციპალიტეტის ტურისტულ პოტენციალთან შესაბამისად განვითარება</li> </ul>
<p><b>ადამიანური რესურსების რაოდენობისა და კვალიფიკაციის გაზრდა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობა</li> <li>• ერთობლივი სასწავლო პროგრამების განვითარება</li> <li>• სტუმარ-მასპინძლობის მიმართულებით კლასტერის წევრების უნარების გაუმჯობესება</li> <li>• ციფრული მარკეტინგის მიმართულებით კლასტერის წევრების უნარების გაუმჯობესება</li> <li>• საფეხმავლო გამყოლების მომზადება</li> <li>• ტურიზმის სექტორის პოპულარიზაციის მიზნით, სკოლებში მცირე ტრენინგებისა და საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლებს შორის გამართული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• ერთობლივად შემუშავებული სასწავლო პროგრამების რაოდენობა</li> <li>• სტუმარ-მასპინძლობის მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა</li> <li>• ციფრული მარკეტინგის მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა</li> <li>• სერტიფიცირებული საფეხმავლო გამყოლების რაოდენობა</li> <li>• სკოლებში გამართული საინფორმაციო შეხვედრებისა და ტრენინგების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაზრდილი წვდომა ადამიანურ რესურსებზე მათ შორის, ახალგაზრდებში სექტორის პოპულარიზაციის გაზრდის გზით</li> <li>• კლასტერის წევრების გაუმჯობესებული უნარები მათი საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანი მიმართულებებით</li> </ul>

<p><b>ნედლეულზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების მხარდაჭერა ნედლეულის და მასალების მიწოდებლებთან თანამშრომლობის გაზრდის მიმართულებით</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების მხარდაჭერა ნედლეულის/მასალების ერთობლივად შესაძენად</li> <li>• სურსათის უვნებლობის მიმართულებით კლასტერის წევრების უნარების გაძლიერება (HACCP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შეხვედრების რაოდენობა კლასტერის წევრებსა და ნედლეულის/მასალების მიწოდებლებს შორის</li> <li>• ნედლეულის/მასალების ერთობლივად შესყიდვების რაოდენობა</li> <li>• სურსათის უვნებლობის მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაუმჯობესებული წვდომა ნედლეულზე</li> </ul>
<p><b>ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რეგიონის კომერციულ ბანკებთან თანამშრომლობით კლასტერის წევრებისათვის საინფორმაციო შეხვედრების ორგანიზება</li> <li>• საქართველოში მოქმედ სხვა საფინანსო ინსტიტუტებთან თანამშრომლობით კლასტერის წევრებისათვის საინფორმაციო შეხვედრების ორგანიზება</li> <li>• სახელმწიფო, კერძო და დონორი ორგანიზაციების მხარდამჭერი პროგრამების, პირობების და არსებული გამოცდილების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მომზადება და კლასტერის წევრებისათვის გაცნობა</li> <li>• ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის მიმართულებით კლასტერის წევრების უნარების გაუმჯობესება</li> <li>• კლასტერის განვითარებისთვის დონორი, კერძო და სახელმწიფო ფონდების მოძიების მიზნით, საინფორმაციო და გაცნობითი შეხვედრების გამართვა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კომერციულ ბანკებთან ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• სხვა საფინანსო ინსტიტუტებთან ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების რაოდენობა, რომლებმაც ისარგებლეს ბაზარზე არსებული ფინანსური პროდუქტებით</li> <li>• სახელმწიფო, კერძო და დონორი ორგანიზაციების პროექტების შესახებ მომზადებული საინფორმაციო მასალა</li> <li>• ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა</li> <li>• გაცნობითი შეხვედრების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების ფინანსებზე გაზრდილი ხელმისაწვდომობა</li> </ul>
<p><b>სექტორთშორისი კავშირების დამყარება და გამყარება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ადგილობრივი ნედლეულის მომწოდებლებთან და ხალხური რეწვის საწარმოებთან კავშირების დამყარების მიზნით ერთობლივი ფესტივალის ჩატარება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩატარებული ფესტივალის რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის სექტორთშორისი კავშირები დამყარებულია</li> </ul>



Research